CELE MAI REUȘITE

100

DE IDEI PENTRU

CARIERĂ

KEN LANGDON

METEOR PRESS

www.meteorpress.ro

Să recunoaştem că în prezent nu este uşor să vă construiţi o carieră. Nu mai există slujbe „pe viaţă" şi au trecut demult vremurile când simpla înhăţare a unei ocazii favorabile era suficientă pentru a continua ascensiunea profesională. În prezent este necesar mai mult ca oricând să deţineţi aptitudini de lucru în colectiv, de prezentare şi de natură strategică. Cel mai mult însă aveţi nevoie de ajutor.

Cele mai reuşite 100 de idei pentru carieră vă va ajuta să luaţi taurul de coarne. Gândiţi-vă un moment la măsura în care evoluţia carierei dumneavoastră este lăsată la voia întâmplării. Cariera dumneavoastră poate depinde de cel care vă este superior ierarhic şi de puterea sau de influenţa pe care o are el. Această carte vă va ajuta să elaboraţi o strategie pentru controlarea acelor aspecte legate de cariera dumneavoastră pentru care este posibil acest lucru (şi a câtorva dintre aspectele pe care nu credeaţi că le puteţi controla). Volumul include sfaturi şi sugestii oferite de preşedinţi şi directori ale câtorva dintre cele mai mari companii britanice.

În **Cele mai reuşite 100 de idei pentru carieră** veţi găsi:

- Cele mai reuşite 7 idei pentru obţinerea unui nou loc de muncă
- Cele mai reuşite 8 idei pentru a ieşi în evidenţă în colectiv
- Cele mai reuşite 7 idei pentru a conduce o echipă pe calea succesului
- Cele mai reuşite 8 idei pentru a proceda altfel dacă sunteţi femeie
- Cele mai reuşite 4 idei pentru managementul proiectelor
- Cele mai reuşite 6 idei pentru a ajunge mai aproape de vârful piramidei

şi alte 60 de idei, sugestii şi tertipuri care vă vor purta pe dumneavoastră şi compania pentru care lucraţi pe culmile succesului.

DIN ACEEAŞI SERIE:
Cele mai reuşite 100 de idei de afaceri din toate timpurile

ISBN: 978-973-728-114-2
973-728-114-4

9 789737 281142

Distribuţie la:
telefon/fax (021)222.33.12;
(021)222.83.80

e-mail: editura@meteorpress.ro;
carte@meteorpress.ro

Cuprins

Mulțumiri 11
Introducere 12

Cele mai reușite opt idei pentru a avea succes la capitolul „Politica în companie“ 15
Ideea 1 – Trebuie să înțelegeți că nu le datorați nimic ... 16
Ideea 2 – Comunicați cu superiorii vorbind pe limba lor . 19
Ideea 3 – Faceți compromisuri, jonglați cu procentajele .. 21
Ideea 4 – În fond, a cui a fost ideea? 23
Ideea 5 – Ajutați-i pe cei în vârstă 24
Ideea 6 – Desființați-vă postul 25
Ideea 7 – Creați un post nou 26
Ideea 8 – Faceți-vă remarcat în noua companie la care lucrați 27

Cele mai reușite unsprezece idei pentru asimilarea corectă a regulilor de bază 30
Ideea 9 – Înțelegeți care sunt premisele de la care plecați 31
Ideea 10 – Fixați-vă scopul 33
Ideea 11 – Scuzați, ați spus ceva? 35
Ideea 12 – Respectați termenele 37
Ideea 13 – Nu depășiți bugetul 39
Ideea 14 – Păstrați o agendă de adrese valabilă „pe viață“ 42
Ideea 15 – „Există un rebel costisitor – timpul“ 43
Ideea 16 – Învățați să lucrați cu cifre, exploatați la maximum rapoartele anuale de activitate 47
Ideea 17 – Nu puneți un zid între dumneavoastră și ceilalți 55
Ideea 18 – Cunoașteți-vă concurența 57
Ideea 19 – Clientul este stăpân! 58

Cele mai reușite șapte idei pentru obținerea unui nou loc de muncă ..... .60
Ideea 20 – Scrieți un CV lizibil ..... .61
Ideea 21 – Cererea de angajare trebuie să fie relevantă ... .63
Ideea 22 – Nu scrieți minciuni în CV ..... .63
Ideea 23 – Fiți prezent on-line ..... .65
Ideea 24 – Nu ne sunați, vă vom suna noi: secretele succesului la interviuri ..... .67
Ideea 25 – Referințe bune și referenți importanți ..... .69
Ideea 26 – Nu uitați imaginea de ansamblu privind salariile ..... .69

Cele mai reușite opt idei pentru a ieși în evidență în colectiv ..... .71
Ideea 27 – Prezentați-vă într-o lumină bună ..... .71
Ideea 28 – Purtați haine care atrag privirea și/sau care sunt neobișnuite ..... .81
Ideea 29 – Cunoașteți agenda șefului dumneavoastră ... .82
Ideea 30 – Important nu este modul în care jucați jocul .. .84
Ideea 31 – Alegeți-vă cu atenție prietenii ..... .85
Ideea 32 – Planificați-vă în mod realist ascensiunea profesională ..... .86
Ideea 33 – Apreciați-vă corect valoarea ..... .86
Ideea 34 – Aflați cifre sau date statistice noi ..... .90

Cele mai reușite patru idei pentru impresionarea comisiei de manageri ..... .93
Ideea 35 – Judecați-vă judicios judecătorii ..... .94
Ideea 36 – Fiți capabil să dați o definiție simplă a managementului ..... .96
Ideea 37 – Desigur că pot să conduc ..... .98
Ideea 38 – Urmați în mod fidel tendințele în management ..... .99

Cele mai reușite șapte idei pentru a conduce o echipă pe calea succesului ..... .101
Ideea 39 – Înțelegeți cum sunt evaluate companiile pe piață ..... .101
Ideea 40 – Dacă doriți să avansați, trebuie să aveți o strategie ..... .103
Ideea 41 – Transpuneți strategia în practică ..... .112
Ideea 42 – Cămașa este mai aproape de piele decât haina .. .118
Ideea 43 – Același principiu se aplică în cazul subordonaților ..... .119
Ideea 44 – Regula celor 20% ..... .120
Ideea 45 – Fiți dirijor, nu regizor ..... .122

Cele mai reușite patru idei pentru a ieși în evidență față de managerii din conducere ..... .124
Ideea 46 – Nu veni la mine cu problemele tale ..... .124
Ideea 47 – Asumați-vă responsabilitatea pentru propriile acțiuni ..... .126
Ideea 48 – Înaintați o propunere ..... .127
Ideea 49 – Nu intrați în criză de timp lăsând totul pe ultimul moment ..... .130

Cele mai reușite patru idei pentru a cheltui cu cumpătare banii companiei ..... .133
Ideea 50 – Regula celor 2% ..... .134
Ideea 51 – Negociați pentru orice ..... .137
Ideea 52 – Economisiți facilitățile ..... .144
Ideea 53 – Aveți planuri grandioase, dar nu vă arătați meschin ..... .145

Cele mai reușite șase idei pentru a cheltui inteligent banii companiei ..... .147
Ideea 54 – Fiți atent la gestionarea conturilor ..... .148
Ideea 55 – Mențineți relațiile bune cu furnizorii ..... .150
Ideea 56 – Regula lui 72 ..... .150

Ideea 57 – Imitați-l pe misit 151
Ideea 58 – Organizați inteligent întâlnirile de protocol ... 152
Ideea 59 – Fiți civilizat, dar flexibil 152

Interludiu 154
Ideea 60 – Cea mai reușită idee pentru a deveni rapid „boss" 154

Cele mai reușite șase idei pentru a cheltui cu generozitate banii companiei 157
Ideea 61 – „Vânați-l" pe agentul de recrutare 157
Ideea 62 – Foc de voie – cu eleganță 159
Ideea 63 – Utilizați cele mai bune minți 160
Ideea 64 – Alegeți și lucrați cu cei mai buni consultanți .. 162
Ideea 65 – Tratați cu deferență cadrele superioare 164
Ideea 66 – Faceți-vă singuri reclamă 166

Cele mai reușite opt idei pentru a proceda altfel dacă sunteți femeie 167
Ideea 67 – Mințiți cât mai mult 167
Ideea 68 – Încercați să nu respectați stereotipurile altora .. 169
Ideea 69 – Nu vă formalizați 170
Ideea 70 – Nu permiteți să fiți considerată o secretară .. 170
Ideea 71 – Acționați ca o femeie, nu ca un bărbat 171
Ideea 72 – Alegeți o profesie în care bărbații sunt dominanți 172
Ideea 73 – Obișnuiți-i să folosească mesajele e-mail 173
Ideea 74 – Flirtați cât mai mult 173

Cele mai reușite patru idei pentru managementul proiectelor 174
Ideea 75 – Nimic nu poate merge rău, pentru că nimic nu este planificat 175
Ideea 76 – Elaborarea unui plan 178

Ideea 77 – Combinați stilurile de conducere 183
Ideea 78 – Asumați-vă riscuri în mod inteligent 186

Cele mai reușite șase idei pentru a vă apropia de forurile superioare 191
Ideea 79 – Tot ce scrieți să fie inteligibil 191
Ideea 80 – Nu folosiți jargonul de management 193
Ideea 81 – Lucrați pentru un deziderat – dar în mod pragmatic 194
Ideea 82 – Păstrați flexibilitatea planului 195
Ideea 83 – Luați decizii bune 196
Ideea 84 – Trebuie să o luăm ca literă de lege? 199

Cele mai reușite zece idei pentru a avea succes la capitolul „Politica în birou" 201
Ideea 85 – Alegeți soția potrivită pentru imaginea dumneavoastră profesională 201
Ideea 86 – Fără relații intime la serviciu 202
Ideea 87 – Sistemul de management FIFO 203
Ideea 88 – Nu lăsați pe nimeni altcineva să „sune goarna" 204
Ideea 89 – Ajutați-i pe cei care lucrează sub presiune ... 204
Ideea 90 – Dacă folosiți sabia, nu dați vina pe călău ... 205
Ideea 91 – Dați-i drumul și lucrați pentru nemernic ... 206
Ideea 92 – Zâmbiți, la naiba, zâmbiți 208
Ideea 93 – Strângeți relațiile cu departamentul resurse umane 209
Ideea 94 – Excesele se fac în familie 211

Cele mai reușite trei idei privind „Politica de supraviețuire" 212
Ideea 95 – Promovați-vă singur 212
Ideea 96 – O problemă de sensibilitate, nu de convingere 213
Ideea 97 – Cunoașteți-vă prada 213

Cele mai reușite trei idei pentru a vă bucura de ultima sută de metri 214
Ideea 98 – Treceți în revistă posibilele posturi de directori neexecutivi 214
Ideea 99 – Formați un guvern în exil 215
Ideea 100 – Asigurați-vă că eșecul este amortizat elegant 216

Lista persoanelor care au colaborat la realizarea cărții 218
Publicații consultate 219
Index 220

Mulțumiri

Richard Humphreys, președinte al mai multor companii decât îmi pot aminti, mi-a oferit multe dintre ideile cuprinse în această carte. El a citit și prima ei ciornă și a propus multe îmbunătățiri.

Fiica mea, Kate, a organizat corespondența cu președinții și directorii generali de firme, care a făcut posibilă citarea sfaturilor lor. Tot ea a întreprins mare parte din munca de documentare în biblioteci.

Amintesc cu recunoștință contribuțiile lor importante.

Introducere

Acesta este numărul de angajați din fiecare nivel ierarhic al unei mari companii aerospațiale:

Președinte	1
Directori de divizii	10
Manageri generali	20
Manageri din linia a doua	100
Manageri din linia întâi	500
Supervizori	2500
Angajați de rang inferior	37000

Din acest tabel puteți deduce cât este de ascuțit vârful piramidei ierarhice în cazul unei firme mari. Probabilitatea statistică de a ajunge de la nivelul cel mai de jos la nivelul cel mai de sus este de 1 la 39 999. Chiar dacă reușiți să ajungeți manager general, doar 1 din 31 de oameni va reuși să ajungă pe postul de președinte, iar ca să ajungeți pe postul de manager general înseamnă că ați surclasat 8 900 de colegi.

Ce-i deosebește atunci pe oamenii care reușesc de aceia cărora le ia mai mult timp decât sperau pentru a ajunge la un nivel ierarhic corespunzător sau care lâncezesc pe un post despre care cred că nu-i solicită suficient, ca să nu mai vorbim că nu-i remunerează suficient?

O parte din răspunsul la această întrebare este legată de aptitudini și capacități, sau poate talente personale, dar până și acestea din urmă pot fi dezvoltate și perfecționate. Perspicacitatea crește direct proporțional

cu numărul situațiilor în care vă asumați riscuri și nu urmați „calea bătătorită". Asta nu este însă totul. Urmând logica strictă, în cazul în care oamenii cei mai apți ar primi cu regularitate posturile în locul concurenților lor, atunci nu ar mai exista gradul de incompetență vizibil la majoritatea nivelurilor din industrie și alte domenii. Nu ar exista nici intrigile și nici invidiile care constituie semnul distinctiv al tuturor marilor companii.

Gândiți-vă un moment la măsura în care evoluția carierei dumneavoastră este lăsată la voia întâmplării. Ea poate depinde de cel care vă este superior ierarhic atunci când sunteți promovat, de exemplu, și de persoanele care îl agreează sau nu. Depinde de exigențele impuse produselor și serviciilor pe care le oferiți și de piețele pe care vindeți. Depinde de climatul economic și chiar de conducerea politică a țării. Toți acești factori țin de domeniul hazardului. Într-o oarecare măsură controlați modul în care se îmbină aceste elemente, dar cu siguranță nu le controlați pe toate.

Ce faceți atunci dacă sunteți în situația de a încerca să atingeți un obiectiv profesional dificil, iar probabilitatea de a nu reuși este destul de mare? Evident, elaborați un plan. Vă analizați punctele tari și slabe și elaborați o strategie a carierei.

Cartea abordează acest subiect și modul în care alții au găsit soluția la problemele legate de clădirea carierelor. Cartea nu pretinde, așa cum fac unii manageri ai departamentelor de resurse umane, că în lume există dreptate sau că cineva vă datorează asigurarea existenței. Mai degrabă ia lumea așa cum este. Examinează modurile prin care puteți deține un control cât mai mare asupra lumii în care „viața oferă adesea doar vorbe goale

și baloane de săpun". Dacă vă priviți retrospectiv cariera, care dintre următoarele citate ar descrie-o cel mai bine?

În cumplita gheară a împrejurărilor,
Nu m-am dat înapoi și nici nu am strigat cu glas tare,
Sub loviturile sorții,
*Capul meu este însângerat, dar nu s-a plecat.**

Sau ați învățat deja de la alții și încheiați cu un strigăt triumfător?

Nu este în puterea muritorilor să comande succesul,
*Dar vom face mai mult, Sempronius; îl vom merita.***

> ***Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu***
>
> Luați-vă în propriile mâini planificarea formării personale și clădirea unei cariere de succes. Păstrați o atitudine încrezătoare și fiți pregătit să vă adaptați, să vă schimbați și să profitați rapid și eficient de ocazii.
>
> John A. Hart (director departament resurse umane, PowerGen)

* Citat din poetul britanic William Ernest Henley. (n.red.).
** Citat din piesa *Cato* a autorului american Joseph Addison. (n.red.)

Cele mai reușite opt idei pentru a avea succes la capitolul „Politica în companie"

Introducere

Nici o organizație nu poate exista fără să aibă o formă de politică internă. Realitatea este că oamenii au păreri diferite despre ceea ce urmează să facă firma în viitor și au programe de activitate și obiective diferite, care adesea intră în contradicție reciproc. Să recunoaștem: în relațiile din interiorul unei companii concurența o reprezintă colegii dumneavoastră. Este de asemenea foarte dificil să luați o decizie în numele organizației fără să acordați atenție consecințelor pe care decizia respectivă le va avea asupra dumneavoastră; lupta internă este nedorită pentru că firma vrea ca angajații ei să aibă succes și să fie motivați să depună permanent eforturi în acest sens. De aceea dacă intrigile din firmă se vor strecura în fiecare decizie care vă afectează cariera, ar trebui să recunoașteți câteva adevăruri dure. La urma urmelor trebuie să faceți mai mult decât doar să supraviețuiți în mediul acela. Vicarul din Bray* a folosit bine politica organizației sale și

* Personaj din folclorul englez, celebru pentru adaptabilitatea sa la forma de religie a monarhului curent. (n.red.)

a „supraviețuit", dar n-a ajuns niciodată episcop. Urmărind felul în care s-a implicat mama mea în cadrul unei mici biserici locale, tatăl meu putea fi auzit murmurând: „Cu cât îi cunosc mai bine pe creștini, cu atât îi compătimesc mai mult pe lei". Atunci, dacă Biserica nu poate evita și nu poate elimina mașinațiunile și luptele interne, ce șanse ar avea în această privință organizațiile ce produc profit, așa cum sunt corporațiile capitaliste?

Acest capitol cuprinde o serie de exerciții de încălzire, care să vă pregătească pentru luptă. Spuneți-le oamenilor ce trebuie să știe. *Ideea 2, comunicați cu superiorii vorbind pe limba lor*, vă ajută să comunicați cu șeful dumneavoastră. *Ideea 6, desființați-vă postul*, și *ideea 7, creați un post nou*, prezintă propriile dumneavoastră eforturi în încercarea de a modifica structura firmei. Începem însă cu cel mai dur adevăr dintre toate.

Ideea 1 – Trebuie să înțelegeți că nu le datorați nimic

În mod deosebit în societatea contemporană trebuie să porniți de la un punct de vedere destul de cinic, dar practic, al organizației dumneavoastră. Probabil că ea este în permanență haotică, uneori sau pe alocuri, iar asta reprezintă simultan o problemă și o ocazie pentru carierist. Haosul înseamnă că, indiferent ce ar afirma despre grija pentru dumneavoastră și pentru cariera dumneavoastră, este posibil ca firma să nu poată acționa în sensul respectiv. Este mai puțin capabilă să facă acest lucru în prezent decât era în trecut. În anii 1990, de exemplu, au dispărut pur și simplu foarte multe îndeletniciri și

meserii, fiind înlocuite de echivalentele lor computerizate. Organizațiile trebuie să treacă prin asemenea schimbări tehnologice dacă vor să supraviețuiască. Pe scurt, o organizație trebuie să aibă grijă de ea într-un mod pragmatic, așa încât va trebui să vă purtați singur de grijă.

Compania nu este total onestă nici cu clienții ei, nici cu furnizorii sau cu organele de control, dar nici cu angajații. Nu spun că nu depune eforturi ca să fie onestă, ci pur și simplu evidențiez că într-o lume dinamică, a concurenței, o companie va fi uneori incorectă cu toți. De câte ori am citit în raportul președintelui că „angajații noștri reprezintă cele mai importante active", pe când în altă parte în raportul anual scrie că în urma fuzionării companiei cu alta a avut loc o reducere semnificativă a locurilor de muncă?

Și situațiile se schimbă. O promisiune făcută cu bune intenții unui membru al colectivului poate deveni peste noapte imposibil de implementat. În acest mediu cea mai sigură atitudine față de compania în care lucrați este că îi datorați loialitate doar atâta timp cât obiectivele dumneavoastră și ale ei concordă. Prin urmare în prezent problema este mai mult legată de posturi decât de cariere. Companiile nu oferă locuri de muncă pe viață, iar cei cu carierele cele mai reușite își schimbă din când în când locul de muncă. Nu trebuie să aveți prejudecăți și să fiți atât de închistat în propriile vederi, încât să fiți prins pe picior greșit de o reorganizare în urma căreia să vă alegeți cu postul de „coordonator al planificării pe termen lung". Un asemenea post indică aproape sigur că nu mai faceți parte din acele planuri pe termen lung.

Spunând acestea, nu vă îndemn în nici un caz să fiți incorect. Carieriștii ar trebui să acorde mare atenție sfatului lui Robert Townsend, cândva președinte al companiei Avis:

Exceptând pocherul, bridge-ul și alte jocuri similare, nu înșelați pe nimeni. Nu vă înșelați soția, copiii, angajații, clienții, acționarii, șeful, asociații, furnizorii, autoritățile de control, ba chiar nu înșelați nici măcar concurența.

Această cugetare a fost scrisă cu ceva vreme în urmă și este în continuare valabilă, totuși majoritatea celor care doresc să avanseze în carieră vă vor spune că viața profesională a intrat, în anumite situații, pe tărâmuri specifice jocurilor de pocher și bridge, descrise de Townsend. „Omul firmei" a dispărut, iar noile cuvinte de ordine sunt „mobilitate profesională".

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Să punem în balanță această idee cu acronimul CCÎG (principiile necesare unui președinte pentru a ajunge în vârf):

Comunicarea bine cizelată este extrem de importantă oriunde v-ați afla.

Continua învățare – instruirea pe tot parcursul vieții nu mai este o vorbă în vânt, ci o necesitate reală, care trebuie practicată în mod conștient.

Încrederea în sine – nu vă temeți niciodată să înhățați oportunitățile importante – fiți ambițios.

Grija și atenția pentru cei pe care-i iubiți și pentru cei care lucrează pentru dumneavoastră. O viață egoistă și meschină devine repede prea dificil de corectat.

Murray Stuart (președinte, Scottish Power)

Ideea 2 – Comunicați cu superiorii vorbind pe limba lor

Oamenii cu o conduită remarcabilă atrag atenția și este cu atât mai bine cu cât persoana care îi remarcă are un rang mai înalt. Întocmiți un plan pentru a atrage mai mult decât doza de atenție care vi se cuvine din partea conducerii, după care recurgeți la comunicarea eficientă.

În multe dintre secțiunile dedicate celor mai bune idei vom vedea cât este de important ca șeful să vă considere strălucit și că-l ajutați și pe el să pară strălucitor. Acest lucru este valabil nu numai pentru șeful dumneavoastră direct, ci și pentru șeful șefului dumneavoastră. Asigurați-vă că știți problemele care le ocupă timpul celor două persoane. Fiți pregătit să *înaintați o propunere*, aceasta fiind subiectul *ideii 48*. Din acest punct de vedere comunicarea cu șeful se numără printre primele idei referitoare la politica în firmă. De exemplu, gândiți-vă atent la gradul de detaliere pe care șeful dumneavoastră ar dori să-l găsească într-un material pe care-l citește sau într-o informație care îi este comunicată. Pe măsură ce promovați în cadrul companiei, veți întâlni oameni capabili să analizeze în detaliu problemele, dar care sunt mai puțin dispuși să o facă sau care nu au nevoie de detalii.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Rapoartele dumneavoastră executive trebuie să fie succinte și elegante. Dacă materialul trebuie să treacă testul volumului, includeți detaliile în anexe.

Procedând astfel îi veți mulțumi pe birocrați și în același timp nu-i veți frâna pe cei care doriți într-adevăr să vă sesizeze talentele. Nu uitați că încercați să vă impresionați un superior. El nu a ajuns în postul pe care-l ocupă petrecându-și timpul cu vorbăria tinerilor subalterni, cu vreun *magnum opus* valoros, dar greoi, realizat de un mărunt tocilar ambițios. Prin definiție, timpul șefilor este extrem de drămuit și de prețios pentru ei. La masa de prânz, sau când joacă golf etc., ei trebuie să impresioneze la rândul lor persoane și mai importante. Ba chiar, dacă șefii nu se încadrează în acest profil, vă confruntați cu o problemă. Nu vă vor fi utili nici dumneavoastră, nici carierei personale. Dacă șeful este un om al detaliilor, tratați-l ca pe o barieră în cariera dumneavoastră și căutați să-l ocoliți.

Richard Humphreys (multiple mandate de președinte de companie)

Ei privesc lumea de la înălțime, ca dintr-un elicopter. Atât în comunicarea scrisă, cât și în cea verbală, depuneți toate eforturile pentru a întocmi rezumate simple și scurte, dacă sunt destinate conducerii.

Există numeroase moduri pentru comunicarea cu „cei măreți și cu cei buni" din compania dumneavoastră în afara mediului profesional obișnuit. Oferiți-vă voluntar pentru asemenea situații. Nu vreau să spun să vă oferiți voluntar pentru orice acțiune cu impact redus, indiferent de importanța ei. Nu are sens să fiți membru al echipei de

ambulanțe din campionatul intern de fotbal, dar are sens să fiți ofițerul de pompieri de pe etajul dumneavoastră. Verificați mai întâi; ajungeți astfel să fiți față în față cu directorul de logistică, de exemplu? O alternativă mai promițătoare este reprezentarea firmei într-o competiție sportivă. Dacă aveți talent la sport, managerii din conducere se vor scălda în lumina reflectoarelor îndreptate asupra dumneavoastră. În cazul în care faceți asta pentru propriul amuzament, tot veți fi remarcat, dacă oamenii pe care încercați să-i impresionați vin singuri la meciul de golf sau sunt invitați la cină, li se propune să țină un discurs amuzant (ocazie ca să contribuiți cu câteva glume) și să decerneze premii.

O altă idee bună este să vă înscrieți ca voluntar pentru elaborarea buletinului informativ al firmei, în special dacă această activitate implică din când în când intervievarea cadrelor de conducere. Luați cuvântul la petrecerea de Crăciun doar dacă aveți talent să-i faceți pe oameni să râdă. Vorbiți însă la conferințe, unde umorul este important, dar de importanță secundară.

Ideea 3 – Faceți compromisuri, jonglați cu procentajele

Mulți eșuează în a-și construi rapid o carieră cu viteza maximă posibil deoarece le vine greu să facă compromisuri. Trebuie să pierdeți bătălii pentru a câștiga războaie. Nu vă dați peste cap pentru a învinge un coleg. Nimeni nu-l place pe pedantul care corectează mici detalii. Vizați imaginea de ansamblu și nu vă pierdeți în detalii. Nu vă faceți în mod inutil inamici. În societate este valabil

dictonul „Trebuie să iertăm, dar nu neapărat să uităm". În viața profesională este valabil contrariul. Este posibil ca un dușman să fi uitat ce i-ați făcut, dar nu vă va ierta niciodată.

Să luăm, de exemplu, obiectivele operative. În majoritatea situațiilor, șeful dumneavoastră dorește să vă atingeți obiectivele proprii și din acest motiv nu va face presiuni inutile în plus. Uneori însă treaba superiorilor este să vă traseze sarcini despre care credeți că sunt imposibil de îndeplinit. Nu vă plângeți. Întocmiți un raport în care explicați cum veți încerca să vă atingeți obiectivul, evidențiind problemele pe care le-ați sesizat. Cu puțin noroc, șeful dumneavoastră va găsi o cale de a vă ajuta să vă atingeți obiectivul sau va înțelege raționamentul care stă la baza explicării unui potențial eșec și va schimba obiectivul. Este de asemenea o problemă de sincronizare. Dacă sunteți persoana „capabilă" într-un mediu în care șeful propune o „misiune imposibilă", așteptați întotdeauna ca altcineva să-i arate imposibilitatea. Evitați întotdeauna să adoptați un punct de vedere negativist.

Studiu de caz

La începutul anului de activitate al companiei, un manager de vânzări le comunica agenților obiectivele de vânzări pe anul curent. Toți se întreceau care mai de care să coboare ștacheta, dar o reacție inversă a venit din partea unui agent de vânzări care pur și simplu a acceptat cifra de vânzări propusă pentru realizare, fără să se plângă sau să conteste hotărârea. Alt agent de vânzări a continuat să se plângă de faptul că era imposibil să atingă baremul impus, că nu

va reuși să vândă atât de mult, că în zona sa se confrunta cu dificultăți cu care ceilalți nu se confruntau ș.a.m.d.

În cele din urmă primul agent de vânzări a rostit primele sale cuvinte și s-a oferit să facă schimb de obiective și de zonă cu celălalt. „Tu ocupă-te de teritoriul în care fac eu vânzări și de obiectivul meu, iar eu mă voi ocupa de teritoriul tău." Aceasta a fost o tactică prin care era mult mai probabil să obțină aprecierea șefului. Plângăciosul a fost forțat să cedeze și imaginea i-a fost șifonată.

Ideea 4 – În fond, a cui a fost ideea ?

Această idee e foarte directă. Șeful dumneavoastră trebuie să creadă că alții sunt de părere că ideile dumneavoastră bune îi aparțin. Trebuie să vă asigurați că toți ceilalți știu că de fapt vă aparțin atât ideile dumneavoastră bune, cât și ideile bune ale șefului. Nu uitați că „Succesul are mulți părinți, iar eșecul este orfan". O idee bună ajunge adesea în secțiunea „Puncte pozitive" a multor rapoarte ale conducerii.

Indiciu privind cariera

Când sunteți subaltern, exploatați succesul superiorului direct. Pe măsură ce urcați în ierarhie, va trebui poate să exploatați ocazia oferită de demisia șefului direct. Încercați să găsiți o modalitate de a-l pune într-o lumină bună pe șeful șefului dumneavoastră.

Ideea 5 – Ajutați-i pe cei în vârstă

Directorii de la nivelurile superioare ale organizației sunt, prin definiție, mai în vârstă decât majoritatea subordonaților lor. De aceea ei sunt dezavantajați într-o anumită măsură dacă în firmă au fost introduse tehnici de management și tehnologii moderne în timp ce ei se aflau deja în vârful ierarhiei. Ei nu cunosc tehnologiile acestea și uneori ajung în situații în care neajunsul acesta reprezintă o problemă. Mai demult am intrat în biroul unui asemenea director în ziua în care îi fusese livrat și depus pe birou primul calculator. El mi-a spus: „Ceva nu-i în regulă la el. Îl meșteresc de câteva ore, am parcurs procedura de inițializare prezentată în manual, totuși pe ecran nu apare nimic. Mâine va trebui să-i chem pe depanatori." Întâmplător știam că în spatele displayului exista un comutator pentru luminozitate, așa că l-am răsucit, iar displayul s-a luminat. „Este regretabil", am comentat, „că niciodată nu activează butonul acesta când livrează calculatoarele."

În momentul acela făcusem ceva foarte important pentru director. Mai întâi, dădusem ferm vina pe incompetența altcuiva, nu a lui – lucru important pentru ca el să nu-și piardă prestanța în fața mea. În al doilea rând îl scutisem de o vizită neplăcută, deși scurtă, a depanatorilor și în al treilea rând mă găsisem în postura de a-l familiariza cu sistemul și astfel petrecusem împreună o jumătate de oră reușită în acest scop. Însă cel mai important lucru era că îi oferisem un avans față de ceilalți directori care probabil nu știau de comutatorul pentru luminozitate și care cu siguranță nu erau familiarizați cu sistemul. Îmi pot imagina scena de a doua zi, în timp ce îi ajuta cu modestie pe ceilalți să înceapă să-și utilizeze calculatoarele și era felicitat de președinte

pentru că a reușit să mânuiască atât de rapid echipamentul proaspăt achiziționat.

Ideea 6 – Desființați-vă postul

Inițiativa aceasta pare riscantă, dar în planificarea carierei este o mare greșeală să presupuneți că structura de personal existentă este cea în care trebuie să reușiți să vă afirmați. Situația stă exact invers.

Această observație extrem de inteligentă are la bază motive temeinice. Multe slujbe există pentru că au existat întotdeauna, nu pentru că reprezintă cea mai bună soluție. Dacă cineva ocupă un post și lucrează bine, probabil că în primul rând nu se încadrează în fișa inițială a postului care a determinat înființarea acestuia. Modalitatea aceasta modificată de a acționa dă rezultate, dar când individul care a inițiat schimbarea pleacă, șeful său va trebui să schimbe structura și fișa postului, pentru ca noul post să consolideze noul mod de lucru. Morala este să vă folosiți influența și autoritatea pentru a obține rezultate optime fără a acorda prea multă atenție modului în care se proceda în trecut.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Henry Lewis a fost președintele companiei Marks and Spencer. Când a fost întrebat cum a ajuns în vârf dintre toți „recruții" care se alăturaseră firmei o dată cu el, a răspuns: „Habar n-am". După ce s-a gândit puțin, a adăugat: „Am observat însă că fiecare post pe care l-am ocupat a fost desființat după ce l-am părăsit".

Ideea 7 – Creați un post nou

Corolarul desființării postului este de asemenea adevărat. Managerii de succes sunt cei care-și ajută compania să țină pasul cu lumea și ajută la împiedicarea osificării structurii ei.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Se spune că un președinte al companiei RCA a răspuns la întrebarea „De ce ați fost ales dintr-un număr atât de mare de candidați?" cu reciproca observației lui Henry Lewis. Și el a afirmat că nu știe motivul, dar a continuat: „Am remarcat că nici un post pe care l-am ocupat nu exista înainte să-l fi obținut eu".

Este mai simplu să creați un post nou dacă schimbarea va ajuta compania să-și atingă mai bine obiectivele, dar este posibil să faceți acest lucru urmărindu-vă doar propriile scopuri. Procesul de creare a unei slujbe noi cuprinde două părți și ar putea începe cu *ideea 48, înaintați o propunere*. Mai întâi formulați schimbarea pe care noul post o aduce în modul de lucru și care va asigura înființarea acestuia. „Vindeți" mai întâi această idee. Prezentați importanța schimbărilor pentru companie, dar nu din punct de vedere structural sau de personal. Dacă vă arătați atuurile în această etapă, există multe șanse să alegeți momentul nepotrivit, pentru că v-ați grăbit. Nu dați nimănui ocazia să spună că acționați pentru creșterea faimei personale, nu pentru progresul organizației. După ce ați „vândut" ideea schimbării, întocmiți-vă planul de

implementare a acesteia și, desigur, includeți noile posturi necesare. În această etapă nu jucați rolul modestului, ci arătați clar că dumneavoastră sunteți persoana potrivită în rolul pe care l-ați ales și definit. Aveți de partea dumneavoastră beneficiile pe care le aduce această schimbare companiei și asupra cărora s-a convenit, așa că spuneți-le celorlalți că dumneavoastră ar trebui să dețineți postul. Asigurați-vă că fișa postului cuprinde toate elementele necesare pentru pasul următor – accesul la cadrele superioare și la o prezență publică proeminentă când este necesar. Riscul și beneficiile acestei proceduri de promovare în carieră vor fi optime dacă ați acționat cum trebuie. La urma urmelor, ați modelat un post în care circumstanțele se potrivesc perfect cu aptitudinile dumneavoastră.

Ideea 8 – Faceți-vă remarcat în noua companie la care lucrați

Dacă vă angajați într-o companie nouă, aveți câteva dezavantaje față de managerii cu care concurați, deoarece ei cunosc resorturile și știu cum să strălucească în mediul existent. De aceea este recomandabil să luați măsuri în firma respectivă chiar de la începutul carierei dumneavoastră pentru a pune mediul sub semnul întrebării și a-l transforma într-un mod care să atragă atenția.

Gândiți-vă la acest aspect când vă schimbați angajatorul. Analizați motivele pentru care ați fost angajat. Dacă intrați în companie pe un post destul de înalt, este posibil ca aceia care v-au angajat să vă vadă ca pe un agent al schimbării (*Ideea 44, regula celor 20%*) pentru o parte a mediului din firmă de care nu sunt mulțumiți – vor un suflu proaspăt etc.

Studiu de caz

Un manager s-a transferat de la o companie de telecomunicații la alta, mai mare și de tradiție. Din informațiile pe care le avea privind concurenții săi și din cele spuse la interviu, el știa că grupul cadrelor superioare implementa un program masiv de schimbare, destinat învingerii inerției în departamentele demodate, conduse de manageri de modă veche. Indivizii aceia erau obișnuiți mai degrabă cu o cultură ierarhică de companie, bazată pe respect, în care vechimea în muncă era extrem de importantă. În plus nu puteau înțelege concepția conform căreia clientul era rege. Cel dintâi lucru pe care l-a făcut tânărul angajat, încă din prima zi de lucru la noua firmă, a fost să îndepărteze indicatoarele de rezervare pentru locurile de parcare alocate în funcție de vechimea în management. A realocat cele mai bune spații de parcare exclusiv clienților.

În plus, făcând turul parcării, el și-a dat seama că unele zone erau nu numai întunecoase, ci și în afara razei de acțiune a videocamerelor sistemului de securitate. În consecință a alocat locurile de rangul al doilea, situate în apropierea intrării, femeilor care lucrau uneori sau în mod regulat până seara târziu. Dintr-o lovitură a câștigat susținerea celor care se simțeau dați la o parte de vechea gardă și a femeilor mai ambițioase, care erau dispuse să lucreze până târziu. A devenit notoriu fără ca măcar să vorbească cu cineva. Vechea gardă era furibundă. Membrii ei au trimis scrisori furioase managerilor de resurse

umane și cadrelor superioare din toate departamentele organizației, făcându-i astfel publicitate gratuită. La sfârșitul primei zile de muncă, numele lui era cunoscut și respectat; el i-a separat între ei pe adversarii schimbării și pe entuziaști și a impresionat conducerea pentru că a surprins exact ce căuta aceasta în termeni de modificare a mediului organizației. Managerii din conducere s-au felicitat între ei, desigur discret, pentru că au angajat persoana potrivită pe postul respectiv.

Cele mai reușite unsprezece idei pentru asimilarea corectă a regulilor de bază

Introducere

Multe lucruri îmi plac la politicieni, mai presus de toate este faptul că ei își arată ambiția pe față. Nu doresc absolut deloc să ascundă faptul că joacă pentru a câștiga, iar a câștiga înseamnă a obține tot mai multă putere. Ei așteaptă din partea noastră să gândim așa și știu că reporterii le vor căuta cu siguranță avantajele personale în orice demers logic sau plan de acțiune. Le place să lupte și-și continuă cariera chiar dacă trebuie să fie conștienți de faptul că majoritatea lor, indiferent de înălțimea rangului de la care se prăbușesc în cele din urmă, vor fi denigrați și probabil disprețuiți de cei care le urmează în funcție. Totuși vanitatea sau încrederea în sine este atât de mare, încât se aruncă în luptă. Este simplu să folosim cuvinte ca „război" sau „bătălie" în acest context, lucru valabil și în mediul de afaceri. Lupta este de tipul „care pe care". Unul obține gloria, iar celălalt rămâne pe un post care mai întâi îl plictisește, apoi îl irită și în final îl amărăște.

Astfel, dacă faceți parte dintr-o companie, puteți intra în luptă cu ambiție nemăsurată pentru a vă construi

cariera. Trebuie să ieșiți în evidență din mulțime. Oamenii trebuie să vadă că sunteți superior celor din jur. Trebuie să observe că de obicei aveți dreptate și că aveți mereu încredere în sine. Îi veți face să-și simtă propriile imperfecțiuni. Aceasta va acționa ca un ghimpe în coastă pentru cei care sunt ca dumneavoastră și-i va ține pe ceilalți la locul lor. Cum se petrec lucrurile?

De fapt este foarte ușor: asimilați noțiunile de bază una după alta în mod continuu. Capitolul de față prezintă aceste noțiuni. Asigurați-vă că le cunoașteți bine, după care folosiți tehnicile respective în avantajul carierei dumneavoastră, în activități mai complexe. Din nefericire, cei mai mulți dintre noi cred că știu noțiunile de bază și că le exploatează. „Evident că ascultăm (*ideea 11*), nimeni nu gândește corect dacă nu pune clientul pe primul plan (*ideea 19*) și evident că fiecare trebuie să folosească o agendă pe care să o păstreze o viață (*ideea 14*)", spunem cu toții, dar aveți grijă. Este mai ușor să descrieți regulile de bază decât să le respectați întotdeauna. Sesizați ocaziile când colegii dumneavoastră nu reușesc să urmeze aceste reguli, încercați să nu-i imitați și încadrați-vă într-o echipă mică de oameni de *elită*, care se achită de îndatoririle lor de serviciu în mod exemplar.

Ideea 9 – Înțelegeți care sunt premisele de la care plecați

În timp ce scriam cartea am avut o revelație – fiecare persoană de succes cu care abordam subiectul reușitei în carieră sublinia în final importanța pregătirii. Fiecare tehnică pe care o studiați, de la organizarea ședințelor până la

conducerea proiectelor, începe printr-o muncă de pregătire. Sunteți pe cale să intrați într-o negociere? – vă pregătiți. Trebuie să concediați pe cineva? – pregătiți-vă pentru întâlnire și pentru ceea ce urmează. Și tot așa. Adesea învingătorul este acela care s-a pregătit cel mai bine.

Luați un exemplu simplu: pe cine va fi mai probabil să angajați – pe cel care știe la interviu care este obiectul de activitate al firmei dumneavoastră și care îi sunt concurenții sau pe cel care a ghicit, nu tocmai corect, cu ce se ocupă firma? Nu vom merge la un interviu total nepregătiți, nu-i așa? Dacă știți lucrurile doar după ureche vă veți asuma riscuri care vă vor face să păreți ridicol, rezultatul nu va fi în avantajul dumneavoastră, iar cel mai bine pregătit va ieși în evidență ca fiind mai competent. Până și cu clienții puteți pierde timpul dacă nu sunteți bine pregătit.

De aceea, dacă nu sunteți deja obișnuit să vă pregătiți fiecare discuție telefonică, întâlnire sau altă activitate de afaceri, încercați să schimbați situația. Pe cât de uimitor ar putea părea, în modul acesta simplu veți intra rapid în rândul celor 5% angajați de vârf, deoarece mulți intră în ședințe în condițiile în care singura lor pregătire este hotărârea absolută de a vedea ce vor spune ceilalți. Pregătiți-vă bine și cunoașteți premisele de la care plecați.

Indiciu privind cariera

Dacă vă impresionează ceva la un coleg sau poate la un client, încercați să vă dați seama despre ce este vorba și stabiliți-vă ca obiectiv să obțineți rezultate mai bune decât persoana respectivă în această privință.

Ideea 10 – Fixați-vă scopul

Următoarea regulă de bază este ca întotdeauna în activitatea dumneavoastră să vizați atingerea unui obiectiv. Este bine să aveți reputația că știți ce faceți. Este important și să știți de ce faceți ceea ce faceți. Mergeți la o ședință – stabiliți-vă obiectivele. Vă trimiteți un subaltern la un curs de instruire – stabiliți-i obiective. Prezentați o propunere unui client – cunoașteți obiectivele sale.

Stabilirea obiectivelor clare este o tehnică performantă pentru obținerea succesului, dar trebuie să o folosiți cu pricepere. Utilizați acronimul SMART* pentru a verifica dacă obiectivele dumneavoastră sunt optime.

Dispus la efort. Indiferent ce sunteți pe cale să faceți, stabiliți un obiectiv incitant. Oricine poate obține ușor rezultate, așa că fiți dispus la efort, pentru a obține rezultate mai bune decât media.

Măsurabil. Dacă nu există o măsură relevantă a succesului, nu ați atins un obiectiv optim.

Realizabil. Nu fiți prea ambițios. Cei care au succes și al căror succes este vizibil vor fi promovați. Dacă un agent de vânzări vinde în valoare de 950 000 £, este preferabil ca această cifră să se raporteze la obiectivul de 900 000 £, decât la cel de 1 000 000 £. Prima situație reflectă un succes, pe când a doua un eșec, chiar dacă reprezintă aceeași performanță. Agentul de vânzări a strâns poate aprecieri la începutul anului când a fost prima persoană care și-a stabilit obiectivul de 1 000 000 £, dar la sfârșitul anului nimeni nu-și va aminti obiectivul, ci doar faptul că persoana n-a reușit să-l atingă.

* SMART: Stretching, Measurable, Achievable, Related to the customer, Time-targeted, în limba engleză – calitățile prezentate în continuare. (n.red.)

Studiu de caz

Am petrecut un timp în cadrul unei echipe de vânzări cu o persoană care nu numai că obișnuia să-și stabilească obiective pentru o întâlnire de vânzări, ci se gândea la cuvintele exacte pe care ar fi dorit să le audă de la client pentru a-i arăta că și-a atins obiectivele. Putea fi vorba despre evidentul „da, vom continua" sau varianta răspunsului mai nesigur: „Bine, John, când vom trimite agenții de marketing la cursuri de instruire, ne vom adresa probabil în primul rând ție". Tehnica aceasta a impulsionat apelurile noastre telefonice destinate încheierii vânzărilor. A fost de asemenea ilar când persoana cu care vorbeam a rostit exact aceste cuvinte. Ne-a fost greu să rămânem serioși, în loc să sărim entuziaști de pe scaune, ridicând pumnul în aer, în semn de victorie.

Legat de client.

Ideea de bază a acestei cărți este că toți trăim pentru a vinde ceva clienților. Clientul dumneavoastră poate fi din afara organizației sau dintr-un departament intern. Este însă client, iar obiectivul dumneavoastră ar trebui să arate întotdeauna ce are el de câștigat și ce aveți dumneavoastră de câștigat.

Cu termen stabilit pentru atingerea obiectivului.

Un obiectiv nu are nici o valoare dacă nu exprimă exact data la care ar trebui atinsă măsura succesului. Pentru terminarea unei lucrări, puteți supune termenul stabilit pentru atingerea obiectivului unui test de tipul „este flexibil și realizabil ?".

Există o serie de obiective pe care ar trebui să le cunoașteți și să le susțineți: cele ale companiei dumneavoastră. Este dificil să vă zbateți și să reușiți într-un mediu care nu vă face plăcere, lucrând pentru a atinge niște obiective cu care nu vă puteți identifica.

Ideea 11 – Scuzați, ați spus ceva ?

Ascultarea activă este o mare artă. Celor mai mulți oameni le place să-și asculte propria voce, iar acesta este un reper util pentru ambițiosul care poate proceda exact invers, petrecând timp îndelungat în orele de serviciu ascultându-i pe ceilalți. Dacă încercați să determinați pe cineva să fie de acord cu ceva, în general chiar persoana în cauză vă va spune cum să procedați dacă-i cereți să vă vorbească despre necesitățile și dorințele ei. În cele din urmă, încercați să stabiliți legătura între ceea ce doriți dumneavoastră și ce dorește ea – așa că ascultați, pentru numele lui Dumnezeu, ca să aflați ce dorește !

Cândva am surprins fără să vreau o conversație între două directoare, înainte să întocmesc raportul anual de evaluare al uneia dintre ele. „Nu voi spune nici un cuvânt", afirma ea. „Va fi cea mai scurtă evaluare a tuturor timpurilor." Nici vorbă de așa ceva ! I-am adresat două întrebări care-i permiteau să discute despre cel mai interesant subiect – ea însăși – și a cedat impulsului de a vorbi. Întrebările deschise sunt acelea la care nu puteți răspunde printr-un singur cuvânt. De obicei încep cu unul dintre termenii: cum, de ce, ce, cine, unde sau când. Pregătiți-vă să adresați câteva asemenea întrebări, după care relaxați-vă și ascultați.

Indiciu privind cariera

Nu vă grăbiți să vă prezentați punctele de vedere în ședințe. Ascultați până au vorbit toți, asimilați ce s-a spus și în final rezumați ce este important. La momentul acela veți ști deja care vă sunt interesele și dorințele și veți putea orienta discuția în sensul satisfacerii lor.

Ascultați activ. Cineva a descris un bun ascultător pe care-l cunoșteam amândoi astfel: „Pare să-ți acorde toată atenția". Folosind limbajul trupului și ocazional interjecții, încurajați-i pe oameni să vorbească. Sesizați de asemenea nuanțele ascunse ale spuselor lor. Dacă un subordonat spune „nu cred că-i necesar să acționăm în acest scop", ar putea transmite de fapt că nu poate să facă ceea ce este necesar sau că nu știe ce trebuie să facă. Veți sesiza diferențele de nuanță dacă vă perfecționați aptitudinile legate de ascultare. Scuzați, ați spus ceva ?

Indiciu privind cariera

Să presupunem că sunteți într-o ședință la care participă un coleg care reprezintă o amenințare sau o provocare pentru ascensiunea dumneavoastră profesională. Încurajați-l să vi se adreseze, încuviințând din cap și zâmbind, indicând că sunteți de acord cu el. Astfel este posibil să-i ignore pe toți ceilalți din sală, inclusiv pe șeful dumneavoastră. Dacă șeful își arată dezacordul față de ceva ce a spus vorbitorul, e posibil ca acesta din urmă să nu sesizeze semnalul de avertizare.

Ideea 12 – Respectați termenele

Veți fi probabil de acord cu mine că majoritatea oamenilor de afaceri nu fac ceea ce au spus că vor face la momentul la care au spus că vor face. Chiar așa și este. Constructorii sunt renumiți pentru că întârzie finalizarea lucrărilor, instalatorii nici măcar nu încep lucrările la timp, iar eu cunosc oameni care planifică cu succes întârzierea trenurilor. Perfecționați-vă aptitudinile în acest sens. La sfârșitul oricărei ședințe sau apel telefonic, indiferent cu cine vorbiți, notați-vă acțiunile viitoare asupra cărora s-a convenit și repetați-le celeilalte sau celorlalte persoane, pentru a primi confirmarea lor prin mesaje e-mail, indiferent dacă hotărârile lor sunt sau nu importante. Indiferent ce sistem de rememorare utilizați, asigurați-vă că el declanșează la timp realizarea lucrurilor asupra cărora ați convenit, pentru a respecta termenele. Respectați termenele și adoptați o mină oarecum surprinsă dacă persoana vă mulțumește și-și exprimă gratitudinea pentru că v-ați ținut de cuvânt.

Când întâmpinați o problemă și nu puteți respecta un termen, anunțați-i pe ceilalți cât mai curând posibil, pentru ca ei să știe că întârzierea este inevitabilă. Cereți-vă scuze și refaceți planificarea. De data aceasta luați în calcul evenimentele neprevăzute, ca să nu prelungiți din nou termenul. Este mult mai ușor să faceți față presiunii datorate faptului că data de predare este mai târzie decât ar dori oamenii, decât să faceți față supărării lor pentru că nu reușiți să respectați termenele.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Conveniți asupra unor obiective și ținte anuale împreună cu superiorul dumneavoastră de linie și asigurați-vă că livrările depășesc așteptările clienților. Cu alte cuvinte „lucrați așa cum ați afirmat în reclamă".

Sir John Collins (președinte, National Power)

Indiciu privind cariera

Am avut un client foarte capricios, căruia îi vindeam echipament hardware și soluții software. Noi ofeream un produs bun, aveam o echipă entuziastă, iar termenii de livrare erau destul de buni. Problema era că acest client obișnuia să „dea pinteni calului" chiar dacă nu era cazul. Nimic nu era suficient de bun pentru el. Se plângea și se tânguia frecvent, fără să aibă dreptate.

Am concluzionat că proceda astfel pentru a ne determina să rămânem la fel de performanți și să nu lâncezim, așa că am inventat câteva probleme. L-am sunat pentru a-i spune că livrarea celor douăzeci de terminale pe care le comandase urma probabil să se facă cu întârziere, dar acest lucru nu era sigur pentru că ne străduiam să respectăm termenul stabilit inițial. El a explodat de furie. Tot am vorbit despre faptul că oamenii nu ascultă ce le spun ceilalți – el a țipat, a urlat și așa mai departe. L-am lăsat să fiarbă câteva

zile, apoi l-am sunat din nou, cu vestea că nu era nici o schimbare, dar ne străduim în continuare. Am primit și mai multe injurii. Când am fost în fine pregătit, l-am sunat pentru a-i spune că rezolvasem problema și că urma să respectăm termenul inițial.

Tot a continuat să se plângă, dar îi abătusem atenția de la sectoarele în care aveam probleme reale.

Ideea 13 – Nu depășiți bugetul

Expresia financiară a succesului sau eșecului dumneavoastră este mână în mână cu păstrarea slujbei. Pe măsură ce cariera vă evoluează, latura financiară va deveni tot mai dominantă. Confruntați-vă cu acest aspect cât mai devreme posibil și asigurați-vă că vă dezvoltați aptitudinile în această direcție, perfecționându-vă în același timp cunoștințele de ordin tehnic. Am arătat importanța respectării termenelor, așa că acum trebuie să vă gândiți cum să faceți ceea ce aveți de făcut fără să depășiți bugetul alocat. Mai târziu vom vedea cum stabiliți bugetul adecvat. Acum vom da doar un exemplu privind faptul că riscul și răsplata merg mână în mână și vom arăta că dacă înțelegeți conceptul financiar al costurilor fixe și variabile, este mult mai probabil să găsiți echilibrul optim între ele. Demersul trebuie să fie suficient de riscant ca să primiți o răsplată mare în caz de succes, dar nu foarte riscant, pentru a avea mai multe șanse de reușită.

Gândiți-vă la riscurile financiare în acești termeni. Toate companiile și majoritatea departamentelor au

costuri fixe și costuri variabile. Costurile fixe sunt cheltuielile indirecte, salariile și așa mai departe, iar costurile variabile sunt cele care fluctuează în funcție de volumul tranzacțiilor sau al vânzărilor. Un exemplu simplu îl reprezintă o librărie, pentru care costurile fixe includ cheltuielile legate de sediu și plata angajaților, iar costurile variabile reprezintă cărțile cumpărate de clienți. Într-un departament de calculatoare, costurile fixe sunt cele legate de asigurarea serviciilor pentru utilizatori, iar costurile variabile corespund utilizării programelor/echipamentelor de către clienți.

Studiu de caz

Un paradox interesant reiese din această împărțire în costuri fixe și variabile. Când se întocmește contul de profit și pierdere pentru o anumită perioadă, costurile variabile vor părea să fie fixe per unitate vândută, pe când costurile fixe sunt desigur fixe în general, dar variază la nivel unitar, deoarece se împart la numărul de unități vândute.

Astfel este posibil să găsiți un răspuns la întrebarea: „Cum putem să obținem profituri mai mari fără a vinde mai multe unități sau să reducem costurile fixe sau variabile?". Răspunsul este să produceți mai multe unități, chiar dacă nu le vindeți.

Întocmiți astfel un inventar. Valoarea fiecărei unități inclusă în inventar este egală cu costul ei variabil, la care se adaugă partea de costuri fixe ce-i corespunde. Cheltuielile pentru producerea unității respective nu se justifică până nu o vindeți. Astfel, profiturile

au crescut deoarece costurile fixe au fost împărțite între mai multe unități.

Data viitoare când vedeți un fabricant de automobile în al cărui manifest semnat de președintele companiei scrie „profiturile noastre au crescut în acest an în pofida faptului că a fost un an slab din punctul de vedere al numărului de autovehicule vândute", verificați câte automobile noi sunt parcate în curtea fabricii.

Acest concept este esențial pentru măsurarea profiturilor și, prin urmare, pentru măsurarea „bugetului intrinsec". Schimbarea costurilor din fixe în variabile tinde să reducă riscurile și reduce de asemenea profitul. De exemplu, dacă plătiți salariul și comisionul unui angajat, salariul intră în categoria costurilor fixe, iar comisionul este variabil. Dacă vă oferiți să plătiți comision un procent mai mare, dar un salariu mai mic, ați redus costurile fixe. Dacă agentul de vânzări are rezultate profesionale bune și-și atinge obiectivele, chiar depășindu-le, atunci veți avea un profit mai mic, dar ați redus costurile fixe și, prin urmare, riscul. Dacă nu înțelegeți acest mecanism, departamentul contabil vă poate convinge că lucrați mai puțin profitabil sau cu un risc mai mare decât cel planificat.

Există trei probleme esențiale legate de încadrarea în buget:

Elaborați corect bugetul inițial. Dacă această activitate vă creează probleme deoarece costurile estimate sunt atât de mari și profiturile estimate sunt atât de mici încât aveți dubii în legătură cu continuarea activității departamentului sau a desfășurării proiectului, planificați depășirea de costuri după un trimestru din momentul începerii.

Asigurați-vă că sistemul de monitorizare vă avertizează din timp asupra problemelor de buget care urmează să apară. În acest scop, elaborați un raport de situație marcat cu roșu, galben și verde.

Înțelegeți sistemul de management contabil pentru ca acesta să fie în primul rând o reflectare corectă a valorii pe care o adăugați și în al doilea rând pentru a-l putea utiliza în vederea maximizării valorii adăugate percepute.

Ideea 14 – Păstrați o agendă de adrese valabilă „pe viață"

Unele companii pun atât de mult accentul pe baza lor de date despre clienții existenți și potențiali, încât o cuantifică și o includ în bilanț ca pe un activ intangibil. Eu înțeleg acest lucru, chiar dacă unii vor avea discuții cu contabilii lor. Există companii care și-au schimbat proprietarii, deoarece una a cumpărat-o pe cealaltă pentru informațiile legate de piață, iar alteori s-au petrecut fuziuni acolo unde singura sinergie reală este deținerea unor liste de clienți complementare. Din această perspectivă versiunea individuală a managerului o reprezintă propria sa agendă de adrese. Nu ștergeți niciodată vreun nume din ea. Nu știți niciodată când se poate dovedi util. Organizați agenda pe secțiuni, pentru a vă reaminti unde și cu ce scop ați întâlnit fiecare persoană.

Nu am întâlnit niciodată pe cineva care să spună că gestionarea unei agende de adrese este o pierdere de timp. Am auzit că mulți au regretat faptul că nu au avut o asemenea agendă. Iar eu sunt unul dintre ei, fir-ar să fie!

Studiu de caz

Un bărbat care participase la un curs de instruire ținut de colegul meu John cu vreo cincisprezece ani în urmă l-a sunat recent. Pentru că numele lui figura în secțiunea „Reprezentanți firmă" din agenda sa de adrese, John a putut dovedi că are o memorie remarcabilă. Își notase de asemenea părerile bărbatului și părerile despre el ale altor manageri care urmau cursul și care descriau cât de bine pregătit li se părea omul la vremea aceea. Toate aceste informații au fost de o importanță inestimabilă, deoarece persoana devenise între timp manager de rang înalt și este acum unul dintre clienții potențiali ai lui John.

Ideea 15 – „Există un rebel costisitor – timpul"

Următorul rând al acestui citat din Thomas Flatman este: „Și printre escadroanele sale se numără sărăcia". Carieriștii sunt prin definiție oameni ocupați. Puteți fi strălucitor când trebuie să delegați competențe, dar tot trebuie să fiți ocupat – și în același timp să *păreți* ocupat – dacă este nevoie să dați din coate pentru a promova. Trebuie să vă utilizați optim timpul.

Am scris mai devreme că trebuie să vă stabiliți obiective și scopuri realiste, dacă doriți să aveți suficiente șanse de a le atinge. Următorul pas spre realism în privința utilizării timpului este să stabiliți priorități, mai întâi

pentru obiectivele dumneavoastră, apoi pentru acțiunile necesare atingerii lor. Stabilirea priorităților este un proces care ocupă timp în sine, dar reprezintă începutul perfecționării gestionării timpului pentru managerul dezorganizat. Dacă aveți probleme în această privință, atunci stabilirea priorităților este o recomandare pe care ați primit-o probabil frecvent. Este de asemenea o recomandare care probabil n-a dat prea multe rezultate, dacă ați început să omiteți dejunul pentru a ajunge devreme la serviciu. Totul pare să fie urgent. Totuși alocarea de priorități pentru obiective, urmată de reevaluarea regulată a priorităților reprezintă o metodă eficientă de a învăța să vă organizați eficient timpul. Acest lucru vă va ajuta să vă fixați câteva idei clar în minte și să începeți să vă gestionați eficient timpul.

Ideea simplă dar genială de la baza asocierii priorităților este de a stabili care sunt lucrurile cele mai importante pentru dumneavoastră și de a vă comporta în consecință. Puteți deveni propriul dumneavoastră consultant; stabilind în mod realist obiective, ținând cont de dumneavoastră și asigurând astfel o utilizare eficientă a timpului. În acest scop există și tehnologii specifice. Unii recomandă abordarea ABC, unde A se asociază activităților urgente, B activităților mai puțin urgente și C restului de activități. Din experiența proprie, marchez activitățile cu C doar dacă este puțin probabil să le efectuez vreodată. Poate că un sistem de numerotare de la 1 la 10 ar putea fi mai adecvat.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Întotdeauna faceți lucrurile cele mai neplăcute cu prima ocazie, dar planificați atent executarea lor. Nimic

nu poate distrage mai mult decât cunoașterea faptului că trebuie să faceți ceva neplăcut și că nu l-ați făcut încă. Aceste activități se dovedesc arareori atât de neplăcute pe cât ați anticipat și după ce le-ați terminat vă bucurați întotdeauna de o senzație de eliberare.

George Paul (președinte, Norwich Union)

Am reprodus acest comentariu unui prieten, care a fost de acord cu mesajul transmis și mi-a spus că tocmai se pregătea să stabilească priorități pentru activitățile lui neplăcute. „Să ajung la o activitate plăcută, ar fi într-adevăr o ușurare", s-a jelit el.

Pe termen lung trebuie să încercați să vă îndreptați cât mai repede atenția asupra problemelor, înainte ca ele să se transforme în crize. În acest moment este utilă stabilirea dimensiunilor urgenței și impactului. Dacă o problemă este foarte urgentă și dacă în cazul în care n-o rezolvați va avea un impact mare asupra rezultatelor dumneavoastră, pur și simplu trebuie să-i acordați atenție acum. Managerul bine organizat încearcă să acorde atenție mai întâi problemelor cu un impact semnificativ, dar care nu sunt încă urgente. Planificarea rezolvării unei probleme înainte ca ea să devină urgentă reduce enorm stresul pe care-l resimțiți și ajută considerabil la gestionarea timpului.

Tehnologia ar trebui să fie de ajutor. Mesajele e-mail ar trebui să reprezinte un instrument de economisire a timpului, însă trebuie folosite corect. Nu trebuie să devenim sclavii poștei electronice, iar dacă acesta este primul lucru pe care-l verificați dimineața și dacă citirea mesajelor sosite și răspunsurile la ele vă ocupă mai mult

de o oră sunteți în pericol să deveniți sclavii acestui sistem. Unul dintre principiile simple pe care trebuie să le rețineți în privința mesajelor e-mail este că primiți la fel de multe pe cât trimiteți. Gândiți-vă atent la cantitatea de mesaje inutile pe care le expediați chiar dumneavoastră. Întrebați-vă: Trebuie să comunic lucrul acesta chiar acum? Este acesta mijlocul cel mai eficient de comunicare în situația dată? Recomandarea mea este să expediați cât mai puține mesaje e-mail posibil pentru a vă achita de obligațiile de serviciu, astfel încât să vă rămână suficient timp și pentru alte activități. Încercați acest lucru timp de o săptămână. Expediați cât mai puține mesaje posibil, fără să încercați să copiați pe nimeni, după care bucurați-vă de reducerea spațiului ocupat în căsuța cu mesaje sosite.

„Aproape 110 milioane de oameni folosesc în prezent poșta electronică, primind în total 7 trilioane de mesaje anual", conform datelor publicate de Electronic Messaging Association. Ce naiba își comunică atâta? Sfatul celor avizați este că mesajele e-mail nu ar trebui folosite pentru a comunica idei noi complexe, probleme ce necesită clarificări, solicitarea unei aprobări, materiale cu încărcătură emoțională sau cu un impact personal puternic asupra destinatarului.

La urma urmelor, mesajele e-mail sunt doar alt instrument folosit la serviciu. Verificarea căsuței poștale de mai mult de 2-3 ori pe zi este, potrivit spuselor unui recent absolvent al facultății de drept, „ceva trist". Dar, desigur, el a fost nevoit să adauge, „dacă nu aștepți un mesaj foarte important".

Nu vă amăgiți, gândindu-vă că lumea se împarte între cei care lucrează și cei care nu lucrează cu fișe, ultimii dintre ei fiind făcuți pentru lucruri mărețe. Când dețineți

controlul asupra biroului, fișelor și resurselor pe care le-ați adunat la un loc, este mult mai probabil să lucrați cu o concentrare mai mare și mai eficient. Multă vreme se pierde căutând și rescriind sau strângând din nou materiale. Planificați-vă sistemul de fișare pe termen lung. Fiți cât mai metodic posibil, chiar pedant dacă se poate. Un prieten al fiicei mele, care și-a petrecut toată vacanța universitară adunând material și fișându-l, s-a hotărât ca atunci când „va deveni rege" să abolească utilizarea alfabetului în sistemele de fișare. Conform spuselor lui, ar trebui să folosim culori și asocieri muzicale pentru a localiza grupurile de materiale. Până vom ajunge la un asemenea sistem, numerotarea și organizarea în ordine alfabetică este obligatorie pentru persoana care încearcă să folosească acea resursă epuizabilă – timpul – împreună cu amenințarea care-i este asociată – sărăcia.

Ideea 16 – Învățați să lucrați cu cifre, exploatați la maximum rapoartele anuale de activitate

Mulți subestimează cantitatea de informații utile conținute într-un raport anual. Destui subestimează chiar raportul propriu-zis; oricum datele sunt vechi de trei luni când sunt publicate și raportul a fost dres și înflorit până s-au găsit cuvintele ce descriu exact imaginea, bună sau rea, pe care conducerea dorește să o vadă lumea. Aceste rapoarte reprezintă însă o sursă bogată de „muniție" pentru carierist. Dacă învățați, într-o perioadă scurtă de pregătire, să le citiți, veți dobândi o serie de cunoștințe

suplimentare, de natură financiară și managerială, pentru ceea ce vă așteaptă în viitor.

Aptitudinea de a citi rapid un raport anual este utilă din mai multe motive:

Poate fi un curs rapid de pregătire pentru interviu în cazul în care concurați pentru un post într-un domeniu conex cu al dumneavoastră, dar nu chiar același.

Dacă sunteți pe cale să faceți afaceri într-un sector nou de activitate, indiferent dacă vindeți sau cumpărați, rapoartele anuale vă prezintă problemele vitale și măsurile luate de companiile din domeniu.

În orice moment citirea unui raport anual al concurenței face parte din sarcina esențială de a vă cunoaște concurenții (și potențialii angajatori).

Este o sursă de informații dacă doriți să vă asigurați un venit rotunjor la pensie sau dacă doriți să vă alcătuiți un portofoliu de acțiuni economisind cu regularitate.

Cum puteți face rapid acest lucru? Nu începeți cu cifrele, ci cu rapoartele de la președinte și directori. Din ele ar trebui să puteți întocmi o matrice simplă, care indică strategia lor comercială: produsele și serviciile pe care le comercializează și piețele pe care operează. (Găsiți mai multe detalii despre acest subiect în *ideea 40, dacă doriți să avansați, trebuie să aveți o strategie.*) După aceea studiați-le istoria și strategia, dacă au scris despre ele, căutând fuziunile și achizițiile. Astfel veți afla câte ceva despre structura companiilor și dacă sectorul de activitate care vă interesează pe dumneavoastră este susținut în strategia pe termen lung sau dacă este inclus în micul grup de dificultăți supărătoare pe care le trec cu vederea. În final ar trebui să știți ce direcție apreciază companiile că ar reprezenta principalul lor atu.

După aceea treceți de la strategie la cifre. Unul dintre directori își va fi exprimat probabil părerea privind performanța firmei pe anul trecut în vânzări și profituri. Cifrele reflectă această părere? Nu uitați că deosebirile vă indică întotdeauna starea de „sănătate" a unei companii. Cifrele pe anul în curs nu sunt prea interesante fără cifrele pe anul trecut, necesare pentru a face comparații. Într-adevăr, majoritatea rapoartelor vă oferă o istorie a cifrelor pe ultimii cinci sau zece ani, ca o hartă foarte utilă a trecutului firmei. Ea poate să includă câțiva indicatori financiari, dar modul în care sunt calculați aceștia poate diferi de la o companie la alta, așa că pe termen lung ar trebui să învățați să-i calculați singur.

De ce aveți nevoie de acești indicatori? Strategia v-a dezvăluit intențiile pe termen lung ale companiei. Indicatorii financiari vă semnalează în primul rând dacă strategia a avut succes în trecut și în al doilea rând dacă strategia curentă poate sau nu să fie sprijinită de companie. Aveți nevoie de profituri ca să investiți pe piețe noi, de exemplu, și aveți nevoie de numerar (nu le confundați pe cele două). Dacă vă veți extinde afacerea, cumpărând companii, trebuie să aveți acces rapid la numerar, poate în cantități mari. Aveți nevoie de acces rapid la numerar, deoarece preluările se fac pe baza unei ocazii apărute brusc. Un concurent face o greșeală importantă, ceea ce generează un avertisment pentru acționari și astfel valoarea acțiunilor companiei respective scade. În momentul acela preluarea companiei aflată în dificultate este posibilă, iar compania cu acces imediat la numerar se află într-o poziție mai bună pentru a acționa mai rapid decât altă companie care nu dispune de aceeași sumă. Ca ultim exemplu, în cazul în care consiliul de conducere afirmă că sumele cheltuite pe

cercetare și dezvoltare reprezintă un element important al strategiei sale, trebuie să puteți vedea cât s-a cheltuit anul trecut, care este procentul din profituri reprezentat de respectiva sumă și să anticipați dacă în viitor va fi sau nu simplu să fie păstrat același nivel al cheltuielilor.

Indicatorii financiari care vă dau răspunsurile la întrebările ridicate de strategia tuturor companiilor includ căutarea profitabilității. În acest sens iată trei măsuri cu o utilitate răspândită în multe domenii de activitate.

Creșterea nivelului vânzărilor și a profitului.

Cu ce procent au crescut vânzările anul trecut și dacă profiturile au ținut cel puțin pasul cu această creștere? Veți găsi aproape întotdeauna valorile acestea în secțiunea financiară de la începutul raportului. Este foarte posibil ca o firmă să prezinte o dezvoltare lentă din când în când, dar nu pe termen lung. Este de asemenea posibil ca într-un an să existe o creștere a vânzărilor mult mai mare decât creșterea profitului, dar numai pe termen scurt. Este mult mai confortabil să lucrați într-o companie în care profiturile cresc mai repede decât vânzările.

Rentabilitatea capitalului investit.

Raportul dintre profitul înainte de aplicarea impozitelor și capitalul pe termen lung, capitalul social și capitalul împrumutat utilizat de companie. Poate că veți găsi această cifră în raport sau poate că va trebui s-o calculați. Faceți comparații cu cifrele pe ultimul an și verificați dacă modul în care interpretați dumneavoastră „sănătatea" companiei coincide cu cel al directorilor ei. Există profituri care să susțină planurile de expansiune? În unele domenii de activitate rentabilitatea capitalului investit

depășește 20%, în altele 15% constituie o performanță bună. Vom vedea imediat cum se deduce valoarea adecvată a rentabilității.

Marja profitului.

Acesta este raportul dintre profitul înainte de aplicarea impozitelor și vânzări. Dacă a scăzut, trebuie să aflați cauza. Problema ar putea proveni din două direcții principale. Fie costul de producție pentru fabricarea produselor și asigurarea serviciilor comercializate de companie a crescut, reducând astfel marja de profit brut, fie cheltuielile administrative și legate de vânzare ale companiei au crescut mai rapid decât vânzările. Prima creștere este determinată de presiunile concurenței în privința prețurilor, iar a doua de creșterea costurilor fixe ale afacerii.

Există și alți indicatori ai profitabilității, iar unii dintre ei ar putea fi mai relevanți pentru domeniul de activitate pe care-l studiați. Veți afla în final care sunt ei, în special dacă folosiți rapoartele anuale ale concurenței. Vor exista măsuri comune pe care toți pun accent.

În cele ce urmează, dorim să știm despre disponibilitatea și costul capitalului firmei. Valorile acestea au implicații interesante dacă o companie se bazează în principal pe creanțe pentru a se finanța. Dacă dobânzile cresc, profiturile unei firme împovărate de împrumuturi se vor reduce. Datoriile trebuie plătite, iar dacă într-un an există o staționare a profiturilor, ea ar putea aduce probleme legate de numerar unei companii puternic îndatorate, cu datorii mari comparativ cu fondurile proprii. Pentru a înțelege situația capitalului, examinați ponderea gradului de îndatorare. Există două ponderi din care veți deduce ceea ce doriți.

Utilizând indicatorul simplu al datoriei pe termen lung, exprimat procentual din fondurile acționarilor plus datoria pe termen lung, gradul de îndatorare este mic dacă nu depășește 10%, mediu dacă este aproximativ egal cu 33% și mare dacă este aproximativ egal cu 66%. Dacă pentru o companie gradul de îndatorare este pe moment mic, compania se află în situația de a se putea împrumuta, de exemplu cu scopul de a face achiziții, fără a se împovăra prea mult cu datorii. Are acces la suficient numerar.

O altă măsură folosită frecvent pentru gradul de îndatorare este *ponderea venitului*. În cazul în care calculați dobânda datorată, exprimată ca valoare procentuală din câștiguri înainte de plata dobânzii și impozitelor, gradul de îndatorare este mic dacă nu depășește 25%, mediu dacă se încadrează între 26% și 75% și mare dacă depășește 75%.

În cazul companiilor mici și medii, va fi nevoie să analizați bonitatea, care nu este altceva decât capacitatea unei companii de a-și plăti facturile. Și în acest caz doi indicatori vă vor arăta ce trebuie să știți.

Rata lichidității curente este raportul dintre activele curente și pasivele curente. Prin definiție activele curente vor fi transformate în numerar în decurs de un an, iar pasivele curente sunt facturi ce trebuie achitate în același interval, așa că o comparație între cele două arată bonitatea firmei. Este comod să aveți câte 1,50 £ active curente pentru fiecare 1 £ creanțe; situația este mai pe muchie de cuțit dacă raportul este 1:1, iar compania se află în dificultate dacă raportul scade sub această valoare.

Pentru a obține *rata lichidității imediate*, calculați rata lichidității curente și scădeți stocul de mărfuri, numit și *inventar*, din activele curente. Acest calcul se face pentru

a permite ipoteza că stocul de mărfuri nu va fi integral vândut și transformat în numerar. Rezultatul depinde bineînțeles de natura afacerii, deoarece mărfurile la modă produc cele mai mari fluctuații în această privință. Puteți observa că o companie are probleme legate de numerar dacă rata lichidității imediate scade mult sub 1:1.

Aceste unități de măsură financiare sunt utile pentru majoritatea companiilor. De asemenea, utile sunt măsurile de folosire a activelor. Ce profit are compania din activele sale?

Studiu de caz

Veți auzi vorbindu-se despre pârghia financiară și aceasta arată cum pot utiliza managerii datoriile pentru a „impulsiona" profiturile. Este o idee elegantă, dar are o latură negativă: dacă datoria determină creșterea exagerată a profitului, atunci și descreșterea este la fel de vertiginoasă. Să presupunem că o companie are câștigurile înainte de plata dobânzii și impozitelor egale cu 100 și are de plătit o dobândă de 60. Atunci profiturile care ar putea fi împărțite acționarilor sunt egale cu 40. Iată efectul pârghiei financiare asupra aceleiași companii.

	Creștere 10%	Scădere 10%
Câștigurile înainte de plata dobânzii și impozitelor	110	90
Dobândă plătibilă	60	60
Profitul acționarilor	50	30

În ambele cazuri, modificarea cu 10% a veniturilor a avut un impact de 25% asupra profiturilor disponibile pentru acţionari.

Cât de bune sunt rezultatele companiei în acţiunea de a-şi convinge clienţii să-şi achite facturile ? Cât de repede se epuizează stocul după intrarea mărfurilor în depozit ? Şi aşa mai departe. Acestea sunt însă aspecte caracteristice fiecărui domeniu de activitate în parte şi va trebui să descoperiţi ce măsură a utilizării activelor companiei este importantă pentru compania pe care o studiaţi, dacă doriţi să intraţi în detalii.

Aţi aflat acum din raportul anual care este strategia unei companii şi dacă măsurile financiare susţin respectiva strategie sau dacă fac improbabil succesul ei. Mai ştiţi dacă situaţia se îmbunătăţeşte sau se înrăutăţeşte, comparând cifrele pe anul în curs cu cele de anul trecut. Nu ştiţi însă pe ce loc se situează această companie în comparaţie cu altele din domeniu. În acest scop puteţi desigur obţine rapoartele anuale ale companiilor concurente şi puteţi relua toate aceste calcule. Dacă este vorba chiar de domeniul dumneavoastră de activitate, este foarte bine să faceţi acest lucru. Este important să cunoaşteţi concurenţa. Puteţi consulta de asemenea cărţi în care sunt incluse mediile (indicii de pe piaţa acţiunilor) din diverse domenii. Aceste volume sunt disponibile în toate bibliotecile cu literatură de afaceri şi analizează toate sectoarele de activitate, studiază indicatorii pentru fiecare companie care activează în sectorul respectiv şi calculează o medie. Este foarte simplu să comparaţi compania pe care o studiaţi cu mediile respective.

Cu puţin exerciţiu, veţi putea utiliza rapoartele anuale ca sursă de informaţii de afaceri şi ca material de iniţiere când începeţi să lucraţi la o companie nouă.

Ideea 17 – Nu puneţi un zid între dumneavoastră şi ceilalţi

Toate afacerile reprezintă o combinaţie de planificare strategică, eficienţă operaţională şi oportunitate. La fel ca atunci când aveţi un plan specific privind alegerea produselor pe care să le vindeţi şi a pieţelor pe care să le desfaceţi şi acceptaţi desigur o cerere de pe o piaţă diferită dacă reprezintă o ocazie suficient de bună, acelaşi lucru se întâmplă şi cu cariera dumneavoastră. Doriţi să fiţi, pe cât posibil, disponibil pentru a juca şi alt rol. Dacă o ocazie favorabilă înseamnă trecerea la concurenţă, acest pas nu ar trebui să reprezinte o problemă pentru dumneavoastră. Fiţi însă atent în cadrul companiei dumneavoastră la barierele inutile care vă împiedică ascensiunea profesională. Dificultatea principală cu care vă confruntaţi o reprezintă proiectele. Este bine să vă ocupaţi de proiecte, fie că acestea sunt evenimente cu caracter de unicat, fie că sunt proiecte legate de schimbarea modului în care îşi desfăşoară firma activitatea. Pentru majoritatea sponsorilor unui proiect există o regulă de bază: managerul de proiect trebuie să se dedice proiectului pe toată durata sa. Presupun că acest aspect vă face să vă dedicaţi unor proiecte cât mai scurte. Este mai bine să acceptaţi să organizaţi conferinţa anuală a echipei de producţie, decât să vă asumaţi responsabilitatea construirii noului sediu central. Astfel, când vă definiţi

strategia, citiți *ideea 40, dacă doriți să avansați, trebuie să aveți o strategie*; îmbunătățindu-vă eficiența operațională, nu uitați să fiți întotdeauna în căutarea ocaziilor favorabile.

Aceasta nu înseamnă să nu vă stabiliți scopuri de anvergură. Veți observa că un scop general va influența modul în care vă comportați acum. Planul dumneavoastră ar trebui să fie ca marginile exterioare ale unui puzzle – să vă păstreze în interiorul granițelor, dar să vă permită să completați imaginea generală în orice ordine doriți. De exemplu, să presupunem că doriți ca în timpul carierei dumneavoastră să petreceți o vreme într-o țară cu climă caldă. Într-un asemenea caz nu vă legați de un singur loc anume. Procedând astfel, atunci când va apărea ocazia, veți lua o decizie care vă va duce în țara caldă și care este potrivită și pentru cariera dumneavoastră. Faptul că aveți un scop general vă face să puneți altfel întrebările și să vorbiți altfel cu oamenii. În felul acesta învățați din experiența altora cum puteți proceda cel mai bine.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Gândiți-vă cu atenție cum îi puteți ușura viața șefului. Există întotdeauna riscul ca șeful să ajungă să se bazeze într-atât pe dumneavoastră, încât să nu dorească să vă recomande pentru o promovare, dar acesta este un risc pe care merită să vi-l asumați în strădania de a vă îmbunătăți imaginea în ochii lui.

George Paul (președinte, Norwich Union)

Ideea 18 – Cunoașteți-vă concurența

Există două teorii privind continuarea carierei în cadrul unei companii. Fie vă rezumați la ceea ce știți și vă croiți drum în compania în care ați început să lucrați, fie sunteți flexibil și dispus să treceți la concurență. Principalul motiv care stă la baza primei abordări este acela că o dată ce v-ați obișnuit cu mersul lucrurilor în firmă făcând-o să lucreze pentru dumneavoastră, de ce v-ați obosi și ați risca să aflați cum funcționează alta? În plus, aici găsiți scurtăturile și oamenii care vă pot ajuta prin experiență. Dacă ceva merge prost, puteți îmbunătăți situația mai ușor dacă știți cine o poate remedia și dacă persoana respectivă vă datorează o favoare.

Am văzut indivizi din companii puternice, cărora le-a fost foarte greu să se adapteze într-o companie cu o cultură total diferită, care permitea manifestarea unui individualism mai marcat. De exemplu, multor angajați de la IBM le-a venit greu să creadă că atât de multe lucruri erau lăsate la latitudinea lor în alte firme la care s-au transferat. Acolo unde se așteptau să găsească un sistem sau o pârghie care să-i ajute să pună lucrurile în mișcare nu au găsit nimic, iar ca urmare unii dintre ei nu au făcut față.

O carieră nu înseamnă însă doar performanță, ci și putere, influență și bani. Accentuez astfel din nou importanța flexibilității atitudinii angajaților. La urma urmelor dacă treceți la o firmă concurentă, puteți foarte bine omite o treaptă a scării, sărind un nivel ierarhic la angajare. Plănuiți să urcați spre vârful ierarhiei. Cariera dumneavoastră este în domeniul dumneavoastră de activitate, nu la firma la care lucrați.

Pe lângă cunoașterea companiei în urma studierii materialelor publicate, învățați să vă faceți cunoscut de către concurență. Poate că puteți întâlni concurența cu prilejul unor conferințe pe teme comune. Oferiți-vă voluntar pentru asemenea întâlniri și anticipați-le, pregătindu-le atent. Stabiliți legături cu angajații concurenței la târgurile comerciale sau dacă se întâmplă să-i întâlniți la sediul unui client ori la un curs de instruire. Nu se știe niciodată când o asemenea activitate poate aduce rezultate.

Ideea 19 – Clientul este stăpân!

„Pe aici trec cei mai importanți oameni din lume – clienții noștri." Acest anunț se află deasupra ușii unuia dintre cele mai prăpădite ateliere auto prin care am avut îndoielnica plăcere să trec. Raționamentul este corect. Toți avem clienți de care depinde traiul nostru. Vă veți situa în primele eșaloane ale managerilor, dacă respectați această formulă și dacă-l tratați pe client ca și cum ar fi rege. Nu există nici un cinism în ceea ce spun. Puteți merge pe toate scurtăturile din lume, dar în cele din urmă, cariera vă va depinde de clienții care fac afaceri cu dumneavoastră și-și exprimă încântarea pentru relația de afaceri pe care ați avut-o. Faceți astfel încât să se simtă conducători în fiecare etapă a planului dumneavoastră. Încercați să ghiciți dinainte ce anume le va fi necesar în viitor. Din acest punct de vedere, există două feluri de manageri: cei care încearcă să țină pasul pentru că sesizează schimbarea tendinței cerințelor lor după ce aceasta s-a manifestat și cei care fac modificări anticipând schimbarea respectivă. Când gândiți în avans, cu greu vă va mai sta ceva în calea

succesului. Aș vrea să mă trezesc în miez de noapte și să merg să schimb lozinca aceea cu: „Pe aici trec cei mai incompetenți oameni din lume – managerii voștri".

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

În prezent managerii care înregistrează tot mai multe succese ar trebui să înhațe orice ocazie de a-și desăvârși educația și instruirea și, de asemenea, să recunoască necesitatea aptitudinilor „maleabile", cum ar fi sociabilitatea la locul de muncă. Cel mai important este că ei trebuie să devină tot mai bine pregătiți în direcția satisfacerii clienților, deoarece dereglarea activității companiei și dezvoltarea unei piețe globale, unde concurența este acerbă, se traduc prin faptul că firmele trebuie să fie cu adevărat concentrate asupra nevoilor și preferințelor clienților. Managerul care înțelege acest lucru și implementează strategii eficiente și adecvate va reuși.

Lordul Marshall de Knightsbridge
(președinte, Invensys)

Cele mai reușite șapte idei pentru obținerea unui nou loc de muncă

Introducere

În cursul carierei dumneavoastră va trebui să vă schimbați locul de muncă, indiferent dacă vă luptați să urcați în ierarhia propriei companii sau treceți de la o firmă la alta. Într-adevăr, nu este bine să rămâneți prea mult timp în același loc de muncă; în primul rând, dacă rămâneți pe același post o vreme, ceva va merge foarte prost la un moment dat. Iar dumneavoastră veți schimba rapid mai multe locuri de muncă, dacă urmați sfaturile din această carte și vă veți concentra să le transpuneți în practică. Puteți asimila idei și strategii, dar numai realizările sunt observate. O serie de ținte atinse și de proiecte realizate reprezintă calea cea mai bună pentru progresul în carieră. Trebuie să rămâneți însă în același timp pe picioarele dumneavoastră. Asigurați-vă că CV-ul vă este lizibil (*ideea 20*), conține informații adevărate (*ideea 22*) și este actualizat, astfel încât să-l puteți edita cu ușurință, aducându-l în starea adecvată atunci când apare o ocazie. Inutil să mai spunem că trebuie să fiți bine pregătit când vă prezentați la poarta pentru majoritatea posturilor: interviul (*ideea 24*).

Indiciu privind cariera

În unele domenii de activitate va trebui să așteptați mult înainte să ajungeți pe postul râvnit. Un pilot a plecat de la Royal Air Force și vroia să zboare pentru compania civilă British Airways. În cursul muncii de pregătire, s-a căznit să afle informații despre toate liniile aeriene importante și flota de avioane a fiecăreia. Din registrul de comenzi a aflat că British Airways avea nevoie de 40 de piloți pentru un anumit tip de avion. Mai știa că British Airways obișnuia să-și aleagă piloții de la British Midland. A depus o cerere la British Midland pentru a fi recomandat ca pilot pentru acest tip de avion și a avut succes. După un timp, agenții de plasare a forțelor de muncă cu care lucra British Airways l-au căutat și a obținut slujba dorită.

Ideea 20 – Scrieți un CV lizibil

Trebuie să începeți CV-ul specificând postul pe care-l dețineți în prezent și să vă prezentați realizările în ordine cronologică inversă, până la școala primară. Verificați relevanța informațiilor. „Îi va ajuta acest element pe angajatori să știe că sunt potrivit pentru postul oferit?" Când căutați pentru prima dată un loc de muncă, poate că trebuie să includeți informații cum ar fi aceea că ați fost șef de grupă în școală sau facultate, dar ulterior puteți renunța la această informație.

Actualmente este foarte ușor să realizați o prezentare foarte elegantă a unui document, așa că orice altceva înseamnă sinucidere curată. Vă trebuie un CV cu o spațiere suficientă, succint și la obiect. Asigurați-vă de asemenea că este de fiecare dată în stare imaculată. Recent m-am uitat printr-un teanc de CV-uri pentru un client și am dat peste un CV mai uzat, care părea să fi fost prezentat mai frecvent decât carnetul de cecuri al unui bătrân. Ne-a venit greu să luăm în serios candidatul respectiv. Aceasta este ideea unui CV. El este agentul dumneavoastră de vânzare tăcut, care vă ține locul.

De dumneavoastră depinde cât de complet este CV-ul pe care-l scrieți, dar nu trebuie să includeți în el nimic ce v-ar putea dăuna. Probabil puteți omite slujba prost aleasă pe care ați prestat-o doar șase luni, iar o ușoară exagerare a importanței rolului dumneavoastră în compania la care lucrați în prezent v-ar putea crește șansele de a obține o slujbă mai însemnată la o firmă concurentă. Aveți însă grijă: *ideea 22, nu scrieți minciuni în CV.*

Dacă sunteți de părere că cererea dumneavoastră de angajare trebuie să iasă în evidență din teancul tuturor cererilor, poate că va fi nevoie să recurgeți la un artificiu. În acest scop, ideile pot varia de la cele mai simple, cum ar fi folosirea unei coli de format mai mare, la cele mai complexe. De exemplu, dacă doriți să concurați pentru un post care necesită creativitate, eventual în domeniul media, puteți trimite CV-ul pe un suport video sau vă puteți grava numele într-o matriță realizată dintr-un cartof.

Studiu de caz

O rudă a mea redacta cererea pentru primul ei loc de muncă după absolvirea universității. Deși nu era

convinsă că i se potrivea cariera de ziaristă, decisese totuși să concureze pentru un post la un ziar. La întrebarea „Ce ziare și reviste citești de obicei?", ea a răspuns cu încredere și, sunt sigur, cu sinceritate: „Nici unul". Ei bine, nu sunt expert în resurse umane, dar până și eu știam că nu acesta era răspunsul ideal.

Ideea 21 – Cererea de angajare trebuie să fie relevantă

Pentru majoritatea posturilor va trebui să completați o cerere de angajare. În mare parte, aceasta va fi standard, dar fiți atent la întrebările mai puțin oficiale la care răspunsurile vor oferi pe o cale sau alta un indiciu privind adecvarea dumneavoastră pentru postul respectiv. Trebuie să-i aveți tot timpul în minte pe cei care vor citi cererea și să vă întrebați ce i-ar interesa.

Ideea 22 – Nu scrieți minciuni în CV

Este foarte măgulitor să fiți căutat de un agent de plasare a forței de muncă. Să presupunem că un agent vă telefonează și stabilește o întâlnire cu dumneavoastră în afara sediului firmei la care lucrați. După ce discutați, decideți că postul seamănă foarte mult cu ceea ce vă doriți. Când se ajunge la stadiul completării cererii de angajare sau prezentării CV-ului dumneavoastră, vă dați seama că o presupunere pe care a făcut-o agentul nu este

adevărată. I-ați spus că ați fost la Birmingham University fără a menționa că ați primit doar notă de trecere. În rest CV-ul este totuși în ordine și pentru dumneavoastră și pentru angajator. Sunteți tentat să pretindeți lucruri neadevărate? Dacă acest lucru a fost riscant până acum în Marea Britanie, a devenit și mai riscant să procedați astfel dacă ați absolvit după anul 1995. Acesta este anul de referință pe care-l folosește compania Experian, care se ocupă cu verificarea referințelor pentru a întocmi o listă completă de note și calificative. Compania a semnat un acord cu universitățile din Marea Britanie și va pune informațiile acestea la dispoziție, contra unei taxe, angajatorilor care devin tot mai conștienți de faptul că puține din cele scrise într-un CV se pot dovedi de o importanță crucială privind capacitatea solicitantului de a se achita de sarcinile de serviciu.

Poate că nu-i decât o minciună nevinovată, dar iată unde poate duce. Jeffrey Archer* a ajuns de la a schimba numele universității pe care o absolvise până la a-și convinge un prieten să mintă în justiție, iar în final tot nu a putut concura pentru slujba dorită.

În orice caz șansele de a fi prins cu mâța-n sac sunt probabil suficient de mari pentru ca dumneavoastră să vă hotărâți să scrieți adevărul și numai adevărul. Nimeni nu spune că trebuie să spuneți tot adevărul. Indivizii care nu sunt consecvenți în minciunile lor, dar încearcă să mintă în timpul unui interviu pentru ocuparea unui loc de muncă, sunt adesea incapabili să-și controleze ferm limbajul trupului, ceea ce-i indică intervievatorului de la departamentul resurse umane că solicitantul nu se simte în largul său. După ce este descoperită o minciună, ați ratat interviul și șansa de a lucra pentru angajatorul acela.

* Celebru scriitor britanic. (n. red.)

Conform ziarului *Guardian*, există cu siguranță o piață pentru serviciul companiei Experian, deoarece cercetările au arătat că un sfert dintre toate CV-urile conțin minciuni. Și totuși majoritatea firmelor nu vă testează aptitudinile. Astfel este posibil să nu fiți prins cu o exagerare în ce privește aptitudinile dumneavoastră de a lucra cu calculatorul sau orice altă aptitudine, dar este periculos să mințiți dacă va trebui să vă folosiți aptitudinile respective din prima zi. Umilința pe care o veți resimți când șeful și colegii dumneavoastră dezvăluie înșelătoria va determina un început neplăcut de carieră. În plus, nu știți cu siguranță cine vă va citi CV-ul. Angajatorii apelează tot mai mult la consultanți în domeniul angajării ca prim filtru și este mai probabil ca aceștia să vă testeze aptitudinile.

Prin urmare dacă slujba pare ideală pentru dumneavoastră, nu pretindeți că îndepliniți un criteriu stabilit de angajator, ci mai degrabă gândiți-vă în timpul pregătirii de ce este inutil criteriul și calculați cât de repede puteți fi capabil să-l îndepliniți dacă este neapărat necesar. O minciună rămâne veșnic o bombă cu efect întârziat. Descoperirea „notei de trecere", chiar după mai mult timp, tot vă creează probleme la noul loc de muncă. Și este foarte ușor să uitați ce ați spus, dacă nu este adevărat.

Ideea 23 – Fiți prezent on-line

Există multe modalități de a utiliza Internetul ca să vă ajute în obținerea unei slujbe noi. Iată două dintre ele:

Parcurgeți paginile cu oferte de locuri de muncă și apoi utilizați pagina Web a companiei la care sunteți interesat să lucrați, pentru a vă pregăti. Vă puteți îmbunătăți activitatea

de pregătire dacă vizitați și site-urile concurenței. (Internetul este de asemenea util în această privință, pentru a afla ce fac concurenții dumneavoastră după ce ați primit slujba. Este o activitate plăcută, în cursul căreia vă păstrați anonimatul, și puteți obține informații care vă sunt expediate acasă.) Căutați site-uri cu oferte de locuri de muncă și utilizați comunitățile on-line pentru crearea unor rețele de informare.

Trimiteți CV-ul și scrisoarea de intenție prin e-mail, ca să arătați că sunteți la curent cu progresele tehnologice. Expediați-le însă și sub formă tipărită, deoarece în mesajele e-mail nu se păstrează întotdeauna formatarea și doriți desigur ca aceste documente să arate bine când echipa se pregătește pentru interviul dumneavoastră.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Oamenii au diferite aspirații, capacități și motivații pentru a-și anunța deciziile în privința dezvoltării carierei. Recunoscând acest lucru, cel mai bun sfat pentru a-i ajuta să-și construiască un viitor care corespunde aspirațiilor personale este „să se cunoască pe sine". În NatWest, oferim angajaților noștri o mulțime de sisteme de evaluare și dezvoltare, teste psihometrice, adrese ale unor centre de dezvoltare și alte tehnologii, pentru a-i ajuta să înțeleagă mai bine acest lucru. Echipați cu aceste cunoștințe, ei se află într-o postură mai bună de a lua decizii legate de ceea ce este bine pentru ei.

Chris Wathen (director resurse umane, NatWest Group)

Chris Wathen ar mai fi putut adăuga că banca se află de asemenea într-o poziție mai bună de a lua decizii în legătură cu un membru al personalului. Prin urmare, fiți pregătit; anticipați orice încercare a angajatorului de a vă încadra într-un profil. Pe Internet există pachete pentru stabilirea propriului profil, care sunt ieftine și ușor de găsit. Conectați-vă la Internet, completați cererea de angajare și obțineți în schimb genul de evaluare pe care-l vor primi angajatorii. Cunoscând tipul de rezultate pe care este probabil să le obțineți, puteți schimba datele furnizate programului, deoarece veți dori să accentuați ceea ce este pozitiv ș.a.m.d. La urma urmelor, prin exercițiu se ajunge la perfecțiune.

Ideea 24 – Nu ne sunați, vă vom suna noi: secretele succesului la interviuri

Interviul este utilizat pe scară largă pentru a tria candidații din companie și din afara ei pentru slujbele oferite. Prin urmare trebuie să fiți bun la interviuri. Puteți considera toate întâlnirile ca pe niște repetiții pentru interviu, dar există câteva tehnici specifice interviurilor, de care ar trebui să țineți seama. În primul rând nu uitați că oamenii își formează o părere în privința candidaților în primele câteva minute sau, dacă este o părere negativă, secunde. Trebuie să aveți o înfățișare adecvată pentru slujba pe care o solicitați și să păreți că ați depășit o serie de ștachete în cursul pregătirii personale și profesionale. Nu întârziați la interviuri; nu trebuie să apăreți încins sau transpirat, pentru că ați fost nevoit să vă grăbiți ca să ajungeți acolo.

Gândiți-vă cu seriozitate la procesul de intervievare și repetați pe roluri, cu un prieten sau un coleg, răspunsurile la întrebările evidente. Trebuie să aveți un rezumat exact al punctelor dumneavoastră tari și slabe. Susțineți punctele tari cu exemple în care v-au făcut să apăreți într-o lumină bună. Asigurați-vă că punctele slabe nu vă invalidează cererea de angajare pentru postul respectiv.

Trebuie să fiți capabil să vă descrieți. Fixați-vă pe tipul de persoană solicitat de descrierea postului și de orice alt material pe care l-ați primit și oferiți câteva motive prin care să justificați faptul că dețineți cu vârf și îndesat calitățile dorite. Desigur, procedați cu abilitate; multora nu le place aroganța și nimănui nu-i place mulțumirea de sine. În această privință, aveți grijă să nu pierdeți puncte în fața celor care vă intervievează, în special dacă sunteți mai bine pregătit decât ei. Nu trebuie să le trântiți în față că ați studiat la Oxford, ei sunt deja impresionați de acest detaliu. Promovați-vă cu subtilitate.

Aflați cât mai multe informații despre persoanele cu care veți susține interviul; același lucru este valabil pentru companie și concurenții ei. Răspunsul la întrebarea „De ce doriți să lucrați în această companie?" este mai impresionant dacă sunteți capabil să vă susțineți afirmațiile cu trimitere la dezavantajul unui concurent. Anecdotele sunt utile doar dacă sunt relevante.

Vom studia din nou interviul în *ideea 33, apreciați-vă corect valoarea.*

Ideea 25 – Referințe bune și referenți importanți

Din surse de încredere am aflat că tot mai mulți angajatori și agenții de recrutare a forțelor de muncă se obosesc să facă rost de referințe. Asigurați-vă că aceia care v-au permis să le folosiți numele au suficiente cunoștințe relevante pentru slujba în cauză pentru a vă fi utili dacă sunt sunați de angajator pentru confirmări. Acesta este alt truc. Nu este neapărat util să spună cineva cât de potrivit erați în echipa locală de cercetași, dacă nu poate sau nu va face legătura între aspectul respectiv și slujba pentru care candidați.

Relevanța provine din legătura cu domeniul și din cunoașterea dumneavoastră din punctul de vedere al prestației profesionale. Nu este rău ca un referent să fie angajatul unui client al companiei la care lucrați.

Ideea 26 – Nu uitați imaginea de ansamblu privind salariile

În special la începutul carierei dumneavoastră este bine să rețineți că recompensele prilejuite de ascensiuni până în vârful ierarhiei sunt foarte mari și chiar dacă la început trebuie să acceptați mai puțin, jocul merită totuși jucat în continuare. Nu vă plângeți de primele salarii; mai bine spuneți-vă că investiți pentru viitor. Acceptați creșteri mici de salariu, ba chiar nici un fel de creștere, ori să nu fiți promovat în primii câțiva ani, după care treceți la marea cățărare, când aveți argumente pe care să le folosiți în luptă.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Puteți ieși în avantaj dacă lucrați câteva luni cu un salariu corespunzător unui venit de 20 000 £ pe an, în loc să tulburați apele, văicărindu-vă. Câștigul final poate arăta că a meritat efortul.

Persoană care lucrează în publicitate
și câștigă 1 milion £ pe an

Odată pe când lucram într-un teatru, un asistent de regie a făcut o învârteală cu cele 100 £ care îi fuseseră date ca să achiziționeze recuzită. „Ce fraier", a spus alt asistent cu mai multă experiență. „Dacă ar mai fi așteptat niței, ar fi putut masca o cheltuială de cinci ori mai mare." Așa este în afaceri. Doar cei care nu au aproape deloc sau chiar deloc viziune măsluiesc decontul pentru câteva halbe de bere sau anunță că au cumpărat bilet de tren la clasa întâi, deși merg cu clasa a doua. Aceasta înseamnă meschinărie din multe puncte de vedere. În fond, pe cine trebuie să impresionați la clasa a doua ?

Cele mai reușite opt idei pentru a ieși în evidență în colectiv

Introducere

Am fost deja de acord că toți concurenții se află în jurul dumneavoastră, însă doar un număr restrâns pot urca pe scara alunecoasă a succesului, așa încât veți dori să începeți să arătați foarte curând ca un om de succes. Atragerea atenției favorabile este ceva de care trebuie să vă ocupați la fiecare nivel, până ajungeți în vârful ierarhiei. Poate că veți dori să ieșiți în prim-plan chiar și în cazul unei concurențe mai reduse, iar în ultimele două secțiuni ale acestui capitol aveți câteva sfaturi în această privință. Unele recomandări sunt simple: *ideea 29, cunoașteți agenda șefului dumneavoastră*, este un bun studiu de caz. Uneori, situația este mai complexă – de exemplu, alegerea prietenilor, *ideea 31*, și evitarea asocierii cu eșecul, *ideea 30*, dar vom începe cu unul dintre modurile prin care, prin definiție, puteți ieși în evidență.

Ideea 27 – Prezentați-vă într-o lumină bună

Dacă aveți talentul nativ de a face prezentări și dacă, după ce v-a trecut starea de trac, sunteți capabil să vă bucurați de noile cunoștințe făcute, dețineți un avantaj

față de ceilalți. În unele companii veți fi într-adevăr în dezavantaj dacă aptitudinile dumneavoastră de a face prezentări sunt slabe sau dacă păreți speriat și lipsit de umor la sfârșitul și la începutul prezentării. Într-o etapă incipientă a carierei oferiți-vă voluntar să prezentați rezultatele obținute într-un atelier de lucru sau faceți prezentarea unui subiect nou la ședința departamentului.

Dacă nu vă comportați natural când jucați acest rol, pregătiți-vă până ajungeți la nivelul la care puteți „supraviețui" unei asemenea experiențe, deși cunosc un manager din conducere care a ajuns în vârful ierarhiei și a rămas diletant la acest capitol. Când a fost întrebat cum a reușit, el a răspuns: „Eschivându-mă și strecurându-mă, bătrâne – m-am ferit de ocaziile astea ca de ciumă".

Exemplu

Habar nu aveam cât sunt de utile prezentările până când a avut loc următorul incident. În perioada întunecată a anilor 1970, lumea afacerilor era împovărată de un nou impozit: taxa pe valoarea adăugată. Pe atunci eram proaspăt absolvent și nou angajat, iar șeful meu, căruia îi venea uneori greu să se gândească la lucruri constructive pe care să le facă un învățăcel, m-a întrebat dacă aș putea studia treaba cu TVA-ul ca să fac o prezentare legată de această taxă la următoarea ședință zonală. Am făcut rost de decretele guvernamentale și conceptul impozitului mi s-a părut greu de înțeles.

Am perseverat și am vorbit cu o mulțime de oameni, inclusiv funcționari guvernamentali, care mi-au fost de mare ajutor. În cele din urmă am înțeles cum

funcționează impozitul, explicat pe limba mea. Aceia erau desigur și termenii pe care i-ar fi folosit colegii mei de zonă. Am avut norocul să aud o remarcă la radio despre inspectorii de TVA, care erau numiți „Vatman and Robin", așa că am folosit-o ca glumă în cursul prezentării. Prezentarea a decurs bine și am știut că nu mi-a adus nici un prejudiciu carierei.

Șeful meu a menționat că îi plăcuse și superiorului său ierarhic, care-i spusese că participase la altă prezentare, făcută de niște contabili fiscali, și că nimeni din public nu înțelesese nici o iotă. Mi s-a cerut să repet prezentarea pentru ședința echipei lui, iar lucrul acesta m-a ajutat deoarece m-a pus într-o lumină favorabilă.

Destul de amuzant este că sfaturile cele mai bune pentru realizarea unor prezentări eficiente sunt indicații banale. Stabiliți obiective stricte și vorbiți exclusiv în termenii auditoriului. Încercați să nu vorbiți în fața unui public mixt. Poate fi dificil să faceți aceeași prezentare simultan pentru cei de la marketing și pentru cei de la cercetare și dezvoltare, chiar dacă subiectul este de interes comun pentru ambele categorii.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Prezentările sunt despre *el*, publicul, nu despre *dumneavoastră*, vorbitorul. De fapt veți avea o imagine mai bună dacă vorbiți despre public.

Richard Humphreys (multiple mandate de președinte de companie)

Este foarte bine să anunţaţi obiectivele de la începutul prezentării, fiindcă astfel publicul va şti la ce concluzie va ajunge demersul logic. Unii evită lucrul acesta, deoarece există riscul ca o persoană din public să spună că nu-i posibil să vă atingeţi obiectivele. În mod logic este mai bine să ştiţi din start asta, nu la sfârşitul prezentării. Dacă ştiţi ce obiecţii are publicul, poate veţi putea utiliza prezentarea în sine pentru a le anula.

Gândiţi-vă că trebuie să vă pregătiţi în trei direcţii:

- Structura conţinutului sau dovezile.
- Echipamentele sălii şi mijloacele vizuale auxiliare folosite pentru prezentare.
- Contribuţia dumneavoastră personală.

Structura

Înainte să începeţi, asiguraţi-vă mai întâi că este momentul potrivit să faceţi prezentarea. Adesea vă puteţi atinge obiectivele pe alte căi, care implică costuri mai reduse şi care sunt mai puţin riscante. Dacă ideea prezentării este să ieşiţi dumneavoastră într-o lumină bună, atunci ignoraţi sfatul de mai sus. Înainte de prezentare, asiguraţi-vă că aţi făcut tot ce este posibil şi care poate ajuta la atingerea obiectivelor. Este bine să atrageţi de partea dumneavoastră persoana cu cea mai mare vechime în muncă înainte de a începe prezentarea. În final asiguraţi-vă că vă cunoaşteţi publicul suficient de bine. Ce-l va motiva să considere că ideea dumneavoastră este bună? Ce are de câştigat din ea? Stabiliţi-vă ca obiectiv elaborarea unor prezentări eficiente, dar şi elegante, şi utilizaţi rolul pe care-l jucaţi pentru a adăuga accente de dramatism.

Indiciu privind cariera

În prezentări şi în toate aspectele legate de carieră mizaţi întotdeauna şi pe noroc. Dacă o idee a fost bine primită de public, întrebaţi-vă dacă nu cumva trebuie s-o mai accentuaţi şi să omiteţi alte câteva idei pe care le-aţi pregătit.

După aceea expuneţi cadrul de fundal al prezentării. Cine v-a cerut să faceţi prezentarea? Cu cine aţi vorbit şi cine v-a ajutat? Anunţaţi de la cine aţi primit deja acordul pentru ceea ce propuneţi. Publicul ar trebui să fie acum conştient că sunteţi calificat să-i vorbiţi despre subiectul respectiv.

În continuare enunţaţi problema sau ocazia care constituie subiectul propriu-zis. Sunteţi aici pentru a conveni că dumneavoastră şi publicul vă confruntaţi cu o problemă şi că deţineţi soluţia sau că publicul beneficiază de o ocazie şi dumneavoastră ştiţi cum s-o exploataţi. Dacă este dificil să vă exprimaţi scopul ca pe o problemă sau o ocazie, înseamnă că nu v-aţi stabilit suficient de precis obiectivul.

Urmează apoi partea inteligentă a pregătirii, care va scoate în prim-plan realizarea dumneavoastră. Faceţi publicul să înţeleagă şi eventual să fie de acord cu „baza deciziei" pe care ar trebui să o utilizeze când vă analizează soluţia. Acesta este un mod mai subtil de a vă vinde ideea decât să bateţi câmpii privind caracteristicile soluţiei dumneavoastră. Desigur, baza soluţiei pe care o sugeraţi vă va descrie soluţia. Mai târziu puteţi spune pur şi simplu „Şi planul meu de acţiune propus corespunde bazei deciziei despre care am vorbit (şi am convenit) la început".

Cu cât este mai interactivă această parte și cu cât mai mult se pare că publicul și-a construit singur baza deciziei, cu atât mai mari vor fi șansele de a primi acordul său.

Dezvăluiți după aceea soluția dumneavoastră. Formulați-o în limbajul publicului, ilustrați-o cu exemple și asigurați-vă că la sfârșit publicul va putea descrie exact cum vor sta lucrurile dacă vă adoptă ideea.

Atingeți-i apoi coarda sensibilă, amintind de beneficii. Este vorba despre beneficiile profesionale și personale pe care le va avea în urma propunerii dumneavoastră. Acum publicul ar trebui să știe ce are de câștigat.

Dacă faceți prezentarea în fața unui client existent sau potențial, nu ratați momentul de a-i spune de ce ar trebui să facă afaceri cu compania dumneavoastră. Nimeni nu este interesat deloc de compania dumneavoastră, dacă n-a decis provizoriu că dorește să vă adopte soluția. De aceea n-ar trebui niciodată să vă lăudați „de ce ar trebui să fie aleasă compania mea" înainte ca o persoană din public să vă fi întrebat „de ce v-am urma în această acțiune?" sau ceva similar. De asemenea, este bine să-l întrebați pe solicitator „Ce ați dori să aflați despre organizația noastră?", chiar dacă aveți o replică bine pregătită. În felul acesta vă puteți adapta ideea la ceea ce crede publicul că este important. Nu aș fi

Indiciu privind cariera

Fiți deschis la idei noi. Chiar dacă ați petrecut foarte mult timp pregătind o prezentare, ar trebui să ascultați publicul și să fiți pregătit să acceptați o idee alternativă, dacă este mai bună decât a dumneavoastră.

insistat, dar am văzut că majoritatea prezentărilor eșuate au la bază reclama exagerată făcută companiei de către prezentator la momentul nepotrivit.

A sosit momentul să obțineți acordul publicului. Pentru a progresa, asigurați-vă că parcurgeți următoarele două etape obligatorii. Dacă publicul este de acord cu adoptarea planului de viitor, înseamnă că a fost de acord cu propunerea dumneavoastră.

Echipamentele

Poate că n-o să vă vină să credeți câte probleme puteți întâmpina în privința echipamentelor aferente unei prezentări. Am văzut oameni sosind cu mijloace vizuale auxiliare pentru care sala nu era dotată cu aparatura adecvată. Am văzut teancuri de diapozitive căzând și amestecându-se, suporturi pentru blocnotes răsturnându-se, folii de plastic curbându-se lent până când conținutul lor nu mai era vizibil și așa mai departe. Principalele recomandări în acest caz sunt: rezumați-vă la ceva simplu, inspectați sala din timp și, dacă este posibil, faceți repetiții în ea înaintea prezentării.

După aceea, fiți atent la durata prezentării. Audienței nu-i place ca prezentările să depășească timpul stabilit, în special dacă pe ordinea de zi figurează mai multe expuneri. Planificați-vă prezentarea astfel încât să ajungeți la planul de viitor cu mult înainte de expirarea timpului alocat. Cel mai bine ar fi ca până atunci să fi consumat numai trei sferturi din timpul total, pentru a avea vreme să răspundeți la întrebări și obiecții. Publicului nu-i place să i se spună să adreseze întrebările abia la sfârșit. De ce ar face acest lucru? Dacă oamenii au nevoie de un

răspuns ca să urmeze direcția trasată de dumneavoastră, ei trebuie să întrebe.

Dacă în aceeași ședință vor fi mai multe prezentări, apar câteva pericole potențiale suplimentare și de aceea prefer să fiu singurul prezentator în cadrul unei întruniri. Asigurați-vă că vorbitorii și-au consultat reciproc materialele și că sunt toți prezenți, pe toată durata prezentării. Publicului nu-i place nimic mai mult decât un vorbitor care să contrazică ceea ce a afirmat un altul mai înainte.

Fiți pregătit pentru întrebările care vi se vor pune și pentru obiecțiile ce vor fi ridicate. O metodă excelentă este ca înaintea ședinței să jucați pe roluri, cu un coleg, secțiunea de întrebări din partea publicului. Veți constata ulterior că ați repetat 80% dintre întrebările adresate din public și de aceea veți oferi răspunsuri mai sigure și mai convingătoare. Dacă cineva pune o întrebare stupidă, restul publicului își va da seama de acest lucru și va râde, pe față sau pe ascuns, de stupiditatea sa. Nu accentuați situația penibilă făcând o glumă la adresa persoanei în cauză pentru că dacă procedați astfel publicul va trece în mod neașteptat de partea celuilalt, considerându-vă genul de om care-l lovește pe cel căzut.

În fine, repetiția nu este facultativă. Dacă vă grăbiți să vă țineți prezentarea obișnuită în fața unui public pe care nu-l cunoașteți, fără să vă gândiți temeinic la ce veți spune și fără să faceți repetiții, acest lucru se va vedea.

Prezentările au un potențial mare de a-i oferi carieristului o reacție pozitivă dar, ca de obicei, sunt însoțite de cota de risc aferentă. Cea mai mare parte din acest risc este legată de echipamentele necesare evenimentului.

Indiciu privind cariera

Dacă trebuie să aleg două sfaturi despre prezentări, aș spune: „Repetiții pe roluri pentru sesiunea de întrebări și răspunsuri și utilizarea ca mijloace vizuale auxiliare a imaginilor, în locul cifrelor și cuvintelor".

Anthony Jay (creator al emisiunii *Yes, Minister*)

Comunicarea mesajului

Oricât de ciudat ar părea, dacă vă stabiliți obiective bune și alegeți o structură și echipamente bune, informațiile pe care le comunicați nu vor reprezenta cel mai important element al prezentării. De aceea oamenii care nu consideră că au talent nativ de actori pot realiza în mod repetat prezentări de efect. Dacă utilizați cuvintele potrivite în ordinea potrivită și dacă aparatura folosită pentru materialele vizuale auxiliare funcționează bine, cea mai mare parte a bătăliei este câștigată. Există însă unele reguli de bază care se pot dovedi utile.

Prima dintre ele este să vă asigurați că ceea ce spuneți este interesant – realmente interesant! – pentru public, nu doar pentru dumneavoastră. Conform acestei reguli, prezentările vor fi mai scurte, nu mai lungi. Vechea maximă a comedianului „părăsește întotdeauna scena, lăsându-i să-și dorească mai mult" se aplică excelent în afaceri. Dacă v-ați atins obiectivul, nu continuați prezentarea. Nu trebuie să folosiți alte cinci diapozitive doar pentru că le-ați pregătit. Am văzut oameni care n-au reușit să-și vândă ideea deoarece au continuat prezentarea după ce primiseră acordul publicului pentru propunerile lor.

Folosiți limbajul colocvial, nu pe cel literar, și încercați să vă nuanțați vocea. Dacă aveți tendința să vorbiți monoton, utilizați mai multe tipuri de repere vizuale auxiliare, care să asigure diversitatea. Mișcați-vă de colo-colo, așezați-vă din când în când și faceți orice pentru a păstra atenția publicului.

Este foarte bine să faceți publicul să râdă, dar nu este adecvată rostirea glumelor în maniera „Mă întreb dacă ați auzit-o pe cea despre...". Întotdeauna integrați oameni în relatare – „am întâlnit pe cineva care a spus..." sau „am fost în tren cu o persoană care...". Chiar dacă este neplauzibil ca dumneavoastră să fi auzit gluma, publicul se va bucura de ea mai mult decât dacă l-ați fi avertizat în prealabil că urmează o glumă.

În final, verificați dacă printre informațiile pe care le transmiteți există formulări prea abstracte și evitați-le. Vorbiți cu cuvinte simple și concrete și nu bateți câmpii. Evitați calea nefericită aleasă de prezentatorii fără succes, respectând aceste reguli simple ale comunicării convingătoare.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Șlefuiți-vă calitățile necesare susținerii prezentărilor. Totul poate fi învățat, iar noi trăim într-o lume superficială, așa că asigurați-vă că la nivel superficial sunteți bun. Probabil că veți produce mai multă senzație datorită stilului, decât datorită celor rostite.

Richard Humphreys (multiple mandate de președinte de companie)

Ideea 28 – Purtați haine care atrag privirea și/sau care sunt neobișnuite

Acest sfat nu este pentru cei slabi de înger. Ar trebui să evitați să arătați ca toți ceilalți. Măsura în care doriți să păreți excentric depinde și de cultura companiei pentru care lucrați. Dacă primul lucru pe care-l știu partenerii despre dumneavoastră este că purtați papion, ați reușit să vă creați o imagine. Unora este însă posibil să nu le placă papionul, dar o compensație ar fi faptul că ați fost remarcat. Mai demult, am instruit un individ care lucra într-o companie de vârf în domeniul telecomunicațiilor și care purta îmbrăcăminte excentrică, pantalonii de velur fiind un ingredient principal alături de bretelele viu colorate. Prin natura cursului am fost nevoit să pun întrebarea „Ce crezi că spune îmbrăcămintea ta despre tine?". Individul a

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Cred că unicul mesaj general pe care l-aș oferi este: „Aveți curajul să ieșiți în relief în mulțime". În multe companii mari este foarte ușor ca tinerii manageri aflați la început de drum să evite atenția. Ei pot fi eficienți, dar eforturile lor individuale pot fi de asemenea invizibile. Dacă managerii aspiranți doresc să fie selectați pentru avansare, ei trebuie să-și semnaleze intențiile și să fie văzuți.

Lord Marshall de Knightsbridge (președinte, Invensys)

răspuns: „Spune că, deşi am ajuns într-un post de vârf în compania ta, nu voi fi niciodată proprietatea ta". Nu l-am putut contrazice.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Nu există o cale mai puternică de a construi o carieră decât „frecarea coridoarelor".

Richard Humphreys (multiple mandate de preşedinte de companie)

Ideea 29 – Cunoaşteţi agenda şefului dumneavoastră

Un sfat este dat repetat, de ani de zile: asiguraţi-vă că ştiţi bine ce doriţi să-i spuneţi preşedintelui companiei dumneavoastră sau al unei companii client, dacă îl întâlniţi întâmplător în lift. Majoritatea suntem ca iepurii prinşi în bătaia farurilor de automobil şi irosim prin cuvinte inutile cele maximum două minute disponibile. Pentru carierist acesta este un sfat care nu se limitează doar la sfera preşedinţilor.

Dacă cunoaşteţi agenda şefului dumneavoastră, veţi şti când se întâlneşte el cu persoane care aţi dori să vă cunoască. Mai întâi, pregătiţi-vă. Dacă aţi beneficia de ocazie, ce i-aţi spune persoanei respective? Aproape cu siguranţă obiectivul este pur şi simplu de a fi invitat să vă întâlniţi cu persoana aceea, pentru orice motiv sub soare. Ştiţi prin urmare ce ar trebui să spuneţi; după aceea regizaţi ocazia de a vorbi cu persoana respectivă. Cea mai

simplă cale este să intraţi pur şi simplu în vorbă. „Îmi cer scuze, nu mi-am dat seama ...". „Nici o problemă", va spune şeful dumneavoastră, „intră şi fă cunoştinţă cu Lordul X." Şeful va adăuga probabil o scurtă descriere a activităţii dumneavoastră desfăşurate în folosul firmei, iar acesta este momentul favorabil pentru dumneavoastră. „De fapt, Lord X, mă gândeam că ar trebui să discutăm pe scurt despre ...". Perfect; o nouă persoană de adăugat în agenda de contacte!

Puteţi dezvolta această tehnică, abordând pe oricine. Hewlett Packard avea un slogan util: „Conducere prin hoinărire". Acela era un mod excelent de a le reaminti managerilor că inspecţiile şi întâlnirile întâmplătoare, dar şi în şedinţe oficiale, cu oamenii făceau parte din obligaţiile lor. Am generalizat acest principiu la „vânzare prin hoinărire", ceea ce înseamnă utilizarea aceleiaşi tehnici pentru a patrula prin sediul clientului, făcând noi cunoştinţe, de preferat oameni cu funcţii înalte. „Construirea carierei prin hoinărire" nu sună prea elegant, dar asta nu înseamnă că soluţia nu dă roade.

De obicei este mai bine să fiţi la birou în acelaşi timp cu şeful dumneavoastră. La urma urmelor, în caz contrar alţii ar putea beneficia de o ocazie interesantă şi probabil profitabilă oferită de şeful dumneavoastră. Trebuie să cunoaşteţi agenda şefilor pentru a vă planifica absenţele de la serviciu în momentele în care ei nu le vor observa.

Important pentru cunoaşterea agendei şefului este să ştiţi când este cu certitudine departe, deoarece nimic nu este mai jenant decât să fiţi surprins băgându-vă nasul prin dosarele altuia.

Ideea 30 – Important nu este modul în care jucați jocul...

Continuarea acestui vers este *„ci pe cine puneți țap ispășitor"*. Aceasta este versiunea de afaceri a spiritului olimpic. În general nu este bine să fiți asociat strâns cu eșecul. Stați departe de linia de foc, dacă nu căpătați un număr mare de bile albe doar pentru eforturile depuse, nu și pentru realizări.

Dacă eșecul este într-adevăr de proporții, puteți privi situația și din alt punct de vedere. O persoană care răspundea de un proiect de dezvoltare substanțial a cheltuit 50 de milioane de lire sterline din banii companiei sale pentru proiect, dar în final proiectul n-a înregistrat un impact pozitiv asupra firmei. Întreaga sumă a fost complet irosită. Luat la întrebări în biroul șefului său, individul a anticipat inevitabilul afirmând că știa că fusese chemat pentru a fi destituit. „Nici vorbă!" a spus șefa lui, o femeie foarte

Indiciu privind cariera

Cei cu vederi înguste și ambiții modeste țin însemnări detaliate ale activităților lor, cu o secțiune specială pentru persoanele care i-au ajutat pe parcurs. Cei mai ambițioși observă imaginea de ansamblu și țin evidența astfel încât să demonstreze că alții sunt singurii responsabili pentru un eventual eșec. Nu uitați totuși să aveți la îndemână un aparat de tocat hârtii în caz de reușită. Nu vă ajută cu nimic ca altcineva să se bucure de glorie.

înțeleaptă. „După ce am cheltuit 50 de milioane de lire sterline pentru ca tu să înveți ce nu merge, nu vom arunca la gunoi această investiție." Este o variantă a maximei „Dacă datorezi băncii 1 000 de lire sterline, e problema ta, dacă datorezi un milion de lire sterline, e problema băncii".

Ideea 31 – Alegeți-vă cu atenție prietenii

Un coleg al meu povestea odată despre doi manageri aflați la început de drum, care au convenit să-și facă reclamă reciproc oricui era dispus să-i asculte. Cinci ani mai târziu amândoi erau oameni de succes și procedau în continuare la fel. Este o tehnică bună, dar fiți calculat în relațiile dumneavoastră.

Nu uitați: trebuie să fiți la adăpost când se ivesc probleme. Evitați linia frontului într-o zonă de dezastru și păstrați-vă acoperișul, adică managerii din conducere, impenetrabil.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Este foarte bine să fiți loial și să susțineți un prieten care luptă sau care este incompetent și nu are farmec. Nu procedați însă astfel încât defectele lui să se reflecte asupra dumneavoastră. Acordați-i un ajutor real și substanțial, dar pe furiș. Evitați să fiți evaluat cu aceeași unitate de măsură ca și el.

Richard Humphreys (multiple mandate de președinte de companie)

Ideea 32 – Planificați-vă în mod realist ascensiunea profesională

Trebuie să știți în ce direcție vă îndreptați în carieră. Dacă răspundeți de carierele altora, ar fi stupid să nu aveți habar despre următorul pas în propria dumneavoastră carieră. Asigurați-vă că nu există nici un factor extern care v-ar putea spulbera planurile. În sfera tehnologiei mai mulți oameni suferă de acest sindrom. De exemplu, în prezent construirea unei cariere bazate pe cunoștințe și experiență în comunicații analogice nu este potrivită în acest domeniu. Cei vigilenți au trecut cu ceva timp în urmă pe posturi implicate în dezvoltarea comunicațiilor digitale.

Ideea 33 – Apreciați-vă corect valoarea

Pe de altă parte un sfat bun este să participați la toate sesiunile de instruire, conferințele și consultațiile care vi se oferă, în pofida aparentei lor inutilități. Gândiți-vă doar cum ar fi dacă aceste adaosuri în cariera dumneavoastră ar fi foarte relevante la un moment dat și v-ar putea îndrepta spre o direcție. Pregătirea înainte de o evaluare poate fi esențială. Nimeni nu știe mai bine ca dumneavoastră ce aptitudini vă sunt necesare, așa că ajutați-vă șeful, aflându-le înainte de interviul de evaluare.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Profitați întotdeauna de orice ocazie care vi se oferă pentru a vă instrui. Înainte de orice interviu de evaluare analizați-vă cu multă atenție necesarul de instruire.

George Paul (președinte, Norwich Union)

Pregătiți-vă și la nivel psihic, adresându-vă următoarele întrebări:

- Ce valoare ați adăugat slujbei dumneavoastră ?
- Unde doriți să ajungeți ?
- Ce trebuie să faceți ca să ajungeți unde vă doriți ?
- De ce ar trebui să vă susțină șeful aceste planuri ? (Ce câștigă, susținându-vă ?)

Dacă răspundeți la aceste întrebări înaintea unui interviu de evaluare, timpul va fi mai bine investit pentru dumneavoastră și angajator. Nu uitați că este vorba de cariera personală, nu de a companiei. Preluați controlul asupra carierei dumneavoastră și impresionați-vă șeful prin motivație și hotărâre. Nimănui nu-i place o persoană care spune mereu „da", tot așa cum nu-i place o persoană care spune mereu „nu". Angajatul care deține o imagine clară a strategiei sale în carieră este mai impresionant decât cel care este de acord cu orice i se sugerează, fără să facă nici un fel de propuneri.

Întrucât este cariera dumneavoastră, rețineți de asemenea faptul că sunteți membru al unei echipe în cadrul unei companii care are propriile sale scopuri și strategii. Este o entitate în sine, iar acest fapt trebuie exprimat în

modul în care vă exprimați în timpul interviului de evaluare. De aceea este atât de importantă întrebarea: „De ce ar trebui să vă susțină șeful planurile ?". Trebuie să puteți demonstra că sunteți un activ valoros pentru companie și că dacă ea va investi în dumneavoastră, veți deveni și mai valoros. Începeți de la nivelul cel mai de sus. Ce cuvinte puteți utiliza pentru a face legătura între activitățile dumneavoastră și țelul sau obiectivul fundamental al companiei pentru care lucrați ? Coborâți apoi pe scara ierarhică până la nivel departamental și până la cel al șefului dumneavoastră.

Alt element esențial de reținut atunci când sunteți evaluat este că persoana care vă intervievează nu-i un membru necunoscut din companie, ci o persoană cu propriile ei ambiții și planuri de carieră. Fiți atent în această privință. Nu vă îndepărtați șeful, părând că sunteți mai ambițios, mai implicat și mai pregătit pentru succes decât el (chiar dacă lucrurile acestea sunt adevărate). Încercați să vă ajutați șeful să vă adopte planul, pe care i-l prezentați subtil și cu atenție, pentru că el poate înțelege cum îl va pune într-o lumină bună. Nu trebuie să-i „băgați pe gât" planul, pentru că își poate da seama și singur de calitățile sale.

Dacă vă flatați puțin șeful, lucrul acesta vă poate duce departe. Dacă aveți mult curaj, puteți chiar afirma că sperați ca într-o zi să atingeți înălțimile amețitoare ale responsabilităților pe care le are șeful dumneavoastră (deși dacă afirmați așa ceva, trebuie să aveți o atitudine fermă, sinceră și sigură pentru a ieși cu fața curată). Consultați *ideea 22, nu scrieți minciuni în CV.*

Recunoașteți că tehnicile normale de intervievare sunt adecvate în situația unei evaluări. Știți teoria conform căreia persoana care intervievează își formează o părere din primele secunde după ce candidatul a intrat pe ușă. De aceea ne lustruim pantofii, ne pieptănăm și nu consumăm alcool în seara dinaintea interviului. Nu procedați astfel încât interviul dumneavoastră să nu se înscrie în tiparele normale. Dacă luați în serios interviul, este mult mai probabil ca dumneavoastră și planurile dumneavoastră în carieră să fie luate în serios. Limbajul trupului, prezentarea și pregătirea temeinică sunt ceea ce contează.

Este posibil să aveți deja o scrisoare de intenție privind postul, asupra căreia ați convenit cu angajatorul. Dacă n-ați convenit încă, ea este un mijloc simplu de a impresiona și vă va ajuta să vă formați o părere exactă asupra poziției dumneavoastră în companie și asupra postului dumneavoastră. Dacă aveți deja o scrisoare de intenție, dezvoltarea ei pentru a vă include aspirațiile profesionale ar putea reprezenta un mijloc eficient de comunicare.

Iată câteva sfaturi legate de scrisoarea de intenție, preluate din *The Appraisal Checklist* (*Lista de control pentru evaluări*) de Brian Watling (Ed. Pitman, 1995):

- Scrisoarea trebuie să fie scurtă – una sau două propoziții sunt suficiente.
- Scrisoarea trebuie să specifice de ce există postul.
- Scrisoarea trebuie să fie caracteristică postului descris.
- Scrisoarea trebuie să fie legată de sloganul companiei.

Ideea 34 – Aflați cifre sau date statistice noi

Lăsate să se dezvolte la voia întâmplării, companiile se osifică. Fără să aibă manageri alerți, nici o firmă nu va reuși să-și dea seama că lumea în care acționează se schimbă. Este dificil să știți cu siguranță care dintre modificările mediului de afaceri vor avea impact asupra companiei dumneavoastră și aceasta face ca strângerea și categorisirea de fapte noi sau statistici să reprezinte un teren fertil pentru ieșirea în evidență. În cazul acesta țelul este să atrageți atenția conducerii asupra noilor informații, care ar putea avea impact pe termen lung. Acesta este un domeniu în care se aplică gândirea laterală. Nu uitați că vorbim despre ce se întâmplă pe termen lung, așa că în cazul în care faptele și tendințele nu reușesc să asigure impactul pe care l-ați prevăzut, lucrul acesta nu va fi cunoscut o vreme și veți descoperi că ați rămas mult în urmă.

Dacă n-o faceți deja, rezervați-vă zilnic minimum cincisprezece minute pentru a citi părțile relevante ale materialelor publicate; veți descoperi că obiceiul acesta are o valoare inestimabilă pentru autoprezentare. Dacă citiți publicațiile tehnice sau pur și simplu cotidienele, veți începe să detectați fapte noi și utile într-o etapă incipientă. O resursă bogată pentru acest tip de informații este secțiunea tehnică. Schimbările tehnologice din ultimii zece ani au făcut ca sute de activități manuale să devină inutile. De exemplu, ați văzut vreodată pe cineva literalmente decupând și lipind un buletin informativ ?

Trimiteți mesaje persoanelor cuvenite, citând surse de informare pe care este improbabil ca ele să le fi citit. Concluzia pe care o trageți din asemenea informații trebuie să le dea suficiente teme de gândire managerilor din conducere. Trebuie să-i ajutați să ajungă la câteva concluzii clare, evidențiind probleme din viitor, preferabil catastrofice, sau ocazii, preferabil excepționale. Domeniul demografiei este altă certitudine: birocrații care cumpără puterea, creșterea numărului pensionarilor, mortalitatea în Rusia etc. Susțin cu fermitate utilizarea datelor reale în această privință, dar dacă trebuie să inventați singur aceste date, asigurați-vă că este aproape imposibil ca ele să poată fi puse sub semnul întrebării.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Studiați-vă bine subiectul, observați cu atenție cerințele clienților, străduiți-vă să le satisfaceți și lucrați intens și cu răbdare în orice situație.

Sir George Bull (președinte, J. Sainsbury)

Companiile contemporane, care exploatează Internetul, înregistrează câștiguri enorme respectând exact acest principiu. În zece ani, *x* miliarde de persoane vor avea acces la Internet, făcând on-line *y*% din achizițiile de alimente și băuturi. Piața alimentelor și a băuturilor va valora *z* miliarde peste zece ani și 10% din această piață va produce o marjă a profitului de 20%. Raportați această cifră la realitatea prezentului și veți avea o companie care valorează miliarde înainte să fi facturat un client, ca să nu mai vorbim de înregistrarea unui profit.

Dacă nimic altceva nu dă roade, în Marea Britanie vă puteți bizui întotdeauna pe Ministerul Sănătății și Protecției Sociale (Health and Safety) și reglementările sale. Aflați care sunt tendințele în domeniul respectiv și prevedeți impactul lor asupra companiei dumneavoastră.

Strângeți noi informații și date statistice ori de câte ori vi se pare că este cazul, presupunând că desfășurați și o activitate zilnică exemplară, și veți face cu siguranță la un moment dat o mare favoare companiei dumneavoastră. Ea s-ar fi osificat în domeniul respectiv dacă nu ați fi tras semnalul de alarmă; companiile nu identifică tendințele.

Avertisment sănătos

Nu aduceți prea frecvent datele și statisticile în prim-plan. Unii trimit câte două rapoarte pe săptămână. Aceasta este o greșeală – încercați să vă clădiți reputația de persoană care ia pulsul evenimentelor, nu de piază rea sâcâitoare.

Cele mai reușite patru idei pentru impresionarea comisiei de manageri

Introducere

Multe organizații au pus o barieră pe care toți potențialii manageri, din oricare sector al companiei, trebuie să o depășească dacă vor realmente să facă parte din management. Nu este vorba despre un interviu pentru o anumită slujbă, ci o verificare din partea unor superiori, dintre care unii nu vor ști că aveți calitățile necesare pentru a începe să urcați scara ierarhică. Unele companii repetă procesul și la nivelurile superioare ale ierarhiei. Trebuie să treceți de aceste teste din prima tentativă, preferabil cu ușurință și prin acceptarea unanimă a evaluatorilor. Este extraordinar cum se află aceste rezultate, iar faptul că ați eșuat prima dată va fi reținut, la fel ca și faptul că ați trecut la limită. Pentru acest interviu trebuie să puteți arăta că aveți cunoștințe bune de management în general – pentru asta aveți explicații la *ideea 36* – și să vă demonstrați cunoștințele de ansamblu – *ideea 38*. În primul rând, după cum vă așteptați, trebuie să vă pregătiți bine, *ideea 35*.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Aruncând o privire retrospectivă asupra carierei mele, cred că principalul lucru care m-a ajutat a fost cultura mea vastă în domeniul industriei petrolului și a problemelor economice în general, acumulată prin lecturi, precum și faptul că am fost la curent cu informațiile importante pentru a-mi desfășura activitatea profesională în fiecare clipă.

Poate că a ajutat și faptul că sunt economist și mă interesa să citesc din cât mai multe domenii cu putință; atunci când mi-am luat licența în economie, principalul subiect de dispută și dezbatere îl reprezenta ansamblul fenomenelor la nivel macro, nu micro.

Probabil că asta nu înseamnă altceva decât că pentru a promova trebuie să fii un om despre care să nu se poată spune „nu vede pădurea din cauza copacilor".

Sir Peter Walters
(președinte, SmithKline Beecham)

Ideea 35 – Judecați-vă judicios judecătorii

Publicul acesta este mai dificil, pentru că este mixt. Va exista un reprezentant al departamentului resurse umane, precum și manageri de linie, printre care se vor număra unii de la nivelul pentru care urmează să lucrați și probabil de la cel puțin un nivel ierarhic superior acestuia. Aceasta înseamnă că trebuie să demonstrați

celor de la resurse umane că aveți cunoștințe legate de reguli și regulamente și să le dovediți celorlalți că aveți multă inițiativă. Asigurați-vă că știți cine sunt persoanele care vă evaluează, nu numai funcțiile lor, ci și caracterul și circumstanțele.

Studiu de caz

Un manager care făcuse parte din comisia alcătuită din reprezentanții conducerii mi-a povestit despre o afirmație făcută de un candidat – perfect corectă în majoritatea situațiilor, dar care a venit într-un moment nepotrivit. Întrebat care-i sunt calitățile, candidatul a amintit și de viața de familie stabilă și fericită. Destul de corect. A continuat totuși pe tema respectivă, încheind: „Fără Margaret cred că mi-ar fi fost mult mai dificil să lucrez eficient și fără stres". Cel care mi-a istorisit episodul mi-a spus că din comisie făcea parte o femeie care se căsătorise a treia oară, un bărbat care divorțase pentru fosta lui secretară și un director al cărui divorț plin de scandaluri ajunsese la vremea aceea să fie menționat până și în *News of the World*. Spusele candidatului fuseseră corecte, dar se adresaseră cui nu trebuia.

Ca parte din pregătirea dumneavoastră, vorbiți cu cât mai multe persoane, nu doar cu șeful dumneavoastră. Deși este adevărat că el vă va fi util, experiența lui în privința interviurilor vă poate oferi informații învechite. Este mai bine să vorbiți cu oameni care au susținut recent asemenea interviuri și, desigur, dacă puteți găsi o astfel de persoană dispusă să vă ajute, vorbiți cu cineva care a

căzut la un asemenea interviu. Asigurați-vă că în cadrul interviului dovediți pregătirea făcută, care vă evidențiază față de ceilalți candidați.

Când sunteți în fața comisiei, încercați să-i determinați pe membrii ei să vorbească, după care ascultați-i cu atenție. În spusele lor veți găsi o mulțime de indicii. Poate nu veți reuși să faceți lucrul acesta cu persoana de la resurse umane care știe când trebuie să tacă într-un interviu, dar managerii de linie vor răspunde adesea, în special dacă au ascultat deja o serie de candidați locvace.

Pe de altă parte nu există un mod greșit sau corect de abordare a membrilor comisiei de evaluare și puteți proceda într-un mod original. Cunosc pe cineva care s-a decis să facă o prezentare, deși această cerință nu era obligatorie. Totuși lucrurile au decurs bine și el a trecut interviul cu succes.

Ideea 36 – Fiți capabil să dați o definiție simplă a managementului

Nu pierdeți mult timp cu realizările din trecut. Membrii comisiei știu că v-ați descurcat bine și vă testează pentru următorul post, nu pentru cel anterior. La un moment dat va trebui să arătați că v-ați gândit la postul de manager. Nu uitați de acronimul KISS (*keep it simple, stupid**) și folosiți un limbaj de nivel adecvat – o combinație de eficiență pragmatică și talent de a gândi în ansamblu.

Managerii există pentru a-i determina pe subordonați să dea ce au mai bun în ei.

* În limba engleză „exprimă-te in cuvinte simple, prostule !". (n.trad.)

Ei implementează în mod eficient strategia de firmă și departament. Sunt întotdeauna capabili să facă legătura între activitățile lor și imaginea de ansamblu.

Studiu de caz

Unii manageri din linia a doua sunt întrucâtva deziluzionați. Se află la mică distanță de linia focului, unde se dau adevăratele bătălii, dar nu exact acolo. Unul pe care îl cunosc și-a definit astfel slujba: „În compania aceasta, iau materiale din căsuțele mele poștale fizice și electronice de intrare și le transfer în căsuțele de ieșire. Uneori le citesc și fac adăugiri, iar alteori nu mă obosesc s-o fac. Nu pare să aibă vreo importanță."

Pe lângă implementare, ei au un rol în influențarea strategiei de nivel înalt. Managerii din prima linie reprezintă vocea subordonaților, piețelor și furnizorilor. Ei văd modificările zi de zi și se află în poziția cea mai bună pentru a pune întrebări sau a propune schimbări ale modului în care organizația își desfășoară activitatea.

Managerii reprezintă o resursă de aptitudini pentru echipele lor. Ei trebuie să adauge o valoare când acționează pentru a-și ajuta echipa. Când un manager de vânzări merge să-și viziteze un client sau când un manager de achiziții vizitează un furnizor, de exemplu, el trebuie să spună sau să facă ceva ce n-ar putea fi zis sau făcut de un membru al echipei. Un exemplu bun este acela în care un manager de producție vizitează un furnizor și deschide subiectul legat de mediu sau alte probleme ecologice.

Managerii știu cum funcționează compania și pot crește astfel eficiența și productivitatea echipei lor.

Ideea 37 – Desigur că pot să conduc

Partea din activitatea managerilor pe care mulți o consideră dificilă, cel puțin la început, este rolul jucat de ei conducerea subalternilor. Managerii au probabil deja o experiență în ce privește conducerea echipelor, în special dacă au fost implicați în proiecte. Când oamenii din echipa care lucrează la proiect au însă probleme de performanță sau personale, li se solicită să le raporteze managerului de linie sub a cărui conducere lucrează. Gândiți-vă la motivare, *ideea 77*, care vă poate ajuta și la tratarea oamenilor ca indivizi distincți, nu ca masă de muncitori.

Acesta este un domeniu în care candidații greșesc în fața comisiei de evaluare. Ei sunt întrebați ce ar face dacă ar descoperi că unul dintre subalternii lor nu dă rezultate. Deoarece cunoașteți regulile, nu treceți direct la „Îl concediez". Arătați însă că după ce au fost epuizate procedurile și ocaziile de instruire, veți avea autoritatea și hotărârea necesare pentru a vă scoate atât pe dumneavoastră, cât și pe acel membru al echipei dintr-o situație proastă. În acest sens ar fi bine să spuneți că trebuie să fiți atent să nu pierdeți prea mult timp cu asemenea oameni, deoarece asta poate avea un impact negativ asupra rezultatelor întregii echipe. Consultați *ideea 49, nu ajungeți în criză de timp lăsând totul pe ultimul moment*, dar fiți atent la departamentul resurse umane la

acest capitol – în asemenea situații trebuie să cunoașteți regulile interne ale companiei.

Arătați că sunteți nerăbdător să vă confruntați cu problemele conducerii oamenilor și utilizați în acest sens orice experiență personală acumulată până în prezent.

Ideea 38 – Urmați în mod fidel tendințele în management

Lumea afacerilor seamănă cu lumea modei. Principiile de management vin și trec, dar carieriștii vor exista întotdeauna. Uneori ideile se păstrează un deceniu. Anii 1980 au reprezentat „deceniul diversificării", apoi în anii 1990 am revenit cu toții la „afacerile de bază". Ar trebui să știți care este moda lunii când apăreți în fața unei comisii de evaluare. Nu vă arătați prea inteligent, deoarece este posibil ca unii dintre membrii comisiei să nu știe despre ce vorbiți, caz în care pot afirma că este „vorbărie managerială", nu practică. În acest sens este periculos să folosiți cuvinte ca „holistic", iar termenul „lanț de aprovizionare e-sincron" este doar pentru cei care îl pot explica într-adevăr simplu, făcând referire la exemple din compania lor.

La momentul scrierii acestei cărți, puteți folosi fără grijă termenii „globalizare" și „marea globalizare". Instinctul îmi spune că „împuternicirea" este în curs de dispariție, fiind înlocuită de sintagma „conduceți nu ca un polițist, ci ca un antrenor și mentor". „Sinergia" este omniprezentă, „perfecționarea continuă" este o expresie sigură, dar obtuză, iar „inovația strategică" este în curs de consacrare. Inovația strategică este un termen suficient de clar

dacă explicați reducerea termenelor stabilite de diferitele companii pentru efectuarea modificărilor. În industria oțelului, inovația strategică poate apărea o dată la douăzeci de ani, pe când în industria software este posibil să fiți nevoit să schimbați strategia la fiecare șase luni. Consultați *ideea 40, dacă doriți să avansați, trebuie să aveți o strategie*, și *ideea 41, transpuneți strategia în practică.*

Fiți extrem de practic. Comisia caută oameni capabili în materializarea ideilor, înainte să caute mari gânditori.

Cele mai reușite șapte idei pentru a conduce o echipă pe calea succesului

Introducere

Ați trecut cu bine de primul obstacol și ați intrat în rândurile managerilor. Progresul dumneavoastră depinde de acum încolo de modul în care vă jucați efectiv rolul și de modul în care cred managerii din conducere că vă jucați rolul. Modul în care vă privesc ei este probabil mai important, dar felul în care vă jucați efectiv rolul vă va oferi un start bun. De acum trebuie să vă ocupați de concepte pentru care, anterior, doar i-ați criticat pe alții pentru că au eșuat. Printre acestea se numără *ideea 40, dacă doriți să avansați, trebuie să aveți o strategie. Ideea 41, transpuneți strategia în practică*, implică schimbarea. Schimbarea poate fi dureroasă. Utilizați *ideea 44, regula celor 20%*, ca să vă regrupați forțele pentru a minimiza suferința și a maximiza șansele de succes.

Ideea 39 – Înțelegeți cum sunt evaluate companiile pe piață

Înainte de a porni pe drumul accidentat către elaborarea unui plan strategic, asigurați-vă că sunteți bine

familiarizat cu modul în care acționarii evaluează companiile. Așa ceva poate părea inutil la nivelurile inferioare ale firmei, dar partea din companie de care răspundeți este o parte a întregului.

Nu lăsați pe nimeni să vă spună altceva – valoarea unei companii se bazează pe fluxul de dividende plătite acționarilor în prezent și în viitor. La un moment, compania poate să nu mai plătească dividende și totuși să valoreze foarte mult. Valoarea aceea rezidă în faptul că respectiva companie, sau una care-i succede, va plăti în continuare acționarilor săi dividendele anuale.

Ca să plătiți un dividend mai mare, este necesar să obțineți profituri mai mari și, desigur, aveți nevoie de numerarul necesar pentru a face plata. Strategia dumneavoastră trebuie să acorde într-un fel atenție acestor două cerințe. Dacă ea nu aduce bani și nu generează numerar la un anumit moment al implementării ei, înseamnă că nu este orientată spre obiectivul central al firmei.

Investitorii cunosc profiturile pe care compania le-a avut anul trecut. Poziția existentă este dată de productivitate, aceasta fiind o comparație între dividendele plătite anul trecut și valoarea unei acțiuni. Apoi este analizat managementul și probabilitatea de a avea succes în implementarea planurilor de viitor. Estimarea dividendelor viitoare este inclusă în celălalt indicator interesant din punctul de vedere al unui investitor, numit *raport preț/câștig* (P/E – *price earnings ratio*), sau *multiplu*, care înregistrează pur și simplu valoarea de piață a unei acțiuni ca un multiplu al încasărilor companiei pe acțiune. În cazul în care câștigurile înregistrate anul trecut au fost de 1 milion de £ și dacă au fost emise 1 milion de acțiuni, atunci câștigurile pe acțiune vor fi de 1 £. Dacă investitorii care studiază

performanța probabilă în viitor a firmei plătesc 20 £ pe acțiune, atunci P/E este egal cu 20. Ne oferă imaginea pe care o are piața privind perspectivele de viitor ale companiei.

Istoricul câștigurilor este folosit ca bază pentru P/E, deoarece constituie singura valoare solidă cunoscută de toți. Dacă investitorii privesc optimist perspectivele de creștere ale companiei, P/E va fi mult mai mare decât dacă ei consideră că firma va avea o creștere lentă.

Aflați care este P/E pentru compania la care lucrați și, în timp ce abordați planul dumneavoastră strategic, nu uitați că profiturile pe care le planificați și le anticipați trebuie să fie comparabile cu valoarea P/E generală. Dacă sunteți în sectorul central al companiei și, de exemplu, P/E este egal cu 12, atunci asigurați-vă ca bugetul general pe care-l estimați la sfârșitul procesului de planificare să indice un profit de pe urma investiției de minimum 12%. Mai multe detalii veți găsi în planificarea proiectelor, în *ideea 76*.

Ideea 40 – Dacă doriți să avansați, trebuie să aveți o strategie

Cuvântul *strategie* este probabil cel mai greșit utilizat termen de management în domeniul afacerilor. Îi veți auzi frecvent pe managerii din eșalonul de mijloc plângându-se despre consiliul lor director că nu are o strategie. De obicei acest lucru nu este adevărat. Strategia poate fi greșită, este posibil să fie necesară modificarea ei pentru a reacționa la evenimente, dar consiliul director are o strategie. Poate că eșalonul de mijloc al managementului nu a fost informat care este strategia sau poate că n-a

înțeles-o. În realitate, prin definiție, consiliul director stabilește strategia, așa că trebuie să aveți reputația de gânditor strategic pentru a ajunge în top.

Coborâți câteva niveluri ierarhice până la șefii de echipe din cadrul oricărui departament și acuzația „Ei nu au o strategie" începe să pară mai plauzibilă. Este greu pentru șefii de echipe să aibă o strategie la zi, în special în companiile care nu oferă îndrumări concrete asupra a ceea ce este strategia, cum și, cel mai important, când este revizuită. Dificultățile abundă:

- Este dificil ca un șef de echipă să elaboreze o strategie, deoarece procesul acesta necesită timp.
- Este dificil pentru că presiunile pe termen scurt împiedică echipa să continue să lucreze la elaborarea unei strategii și, chiar dacă echipa continuă să o facă, adeseori ignoră strategia ori de câte ori un client sau alt factor de presiune semnificativ o deviază.
- Cea mai bună strategie poate fi imposibil de aplicat deoarece alte părți ale companiei nu vor face modificări pentru a se adapta ei.
- Elaborarea unei strategii de echipă necesită ajungerea la consens, ceea ce înseamnă că unii membri ai echipei vor fi nevoiți să facă compromisuri renunțând la ceea ce ei consideră că este drumul cel mai bun.

Prin urmare, dacă este dificil, trebuie să existe o direcție în care managerul inteligent să stabilească niște repere în carieră. Exprimându-ne simplu, trebuie să elaborați o strategie împreună cu echipa dumneavoastră, să conveniți asupra ei cu principalele părți interesate, inclusiv cu clienții, și să o etalați. Oricine este interesat, joacă un rol sau are o

influență asupra strategiei dumneavoastră este cunoscut ca parte interesată. Deși intră mai târziu în scenă, trebuie să menționez aici comunicarea, deoarece ea este necesară în toate etapele construirii strategiei. Aflați cine sunt principalii dumneavoastră acționari și oferiți-le informații bune, în flux continuu și bine țintite, la momentul potrivit.

Prima aptitudine implicată este capacitatea de a echilibra gândirea pe termen scurt cu planificarea pe termen lung. Includeți-o în agenda dumneavoastră. Stabiliți un program de revizuire a planurilor pe termen lung. Nu dispuneți de mult timp; aveați nevoie încă de ieri de o strategie. Și, cine știe, poate că veți avea nevoie de una nouă mâine. Intervalul de timp dintre revizuiri depinde de domeniul în care activați și de evenimentele externe, cum ar fi mișcările concurenței. Industria siderurgică își poate permite să întocmească o strategie și s-o lase mai mult sau mai puțin neschimbată pentru mulți ani, dar pentru industria de software este necesar să vă revizuiți profund strategia de două ori pe an. Dacă unul dintre clienți este preluat de altă firmă sau dacă doi dintre concurenții dumneavoastră fuzionează, poate va fi necesar să vă revizuiți strategia și să o comunicați în decurs de o zi.

Iată câteva sfaturi pas cu pas pentru convenirea asupra unei strategii de echipă. Să începem cu ceea ce *nu* înseamnă strategie:

- Etapa anuală de stabilire a bugetului – nu o confundați cu strategia; vom ajunge la activitățile legate de stabilirea bugetului după ce restul strategiei este bine pus la punct.
- O broșură groasă și plină de termeni de management, conținând fraze de câte 400 de cuvinte care încearcă să

acopere toate aspirațiile echipei de conducere fără pauze de respirație. Iată una de acest fel la nivelul consiliului de conducere:

Intenția noastră strategică este de a ne strădui să fim lideri în cele mai atrăgătoare segmente de comunicații la nivel mondial, prin viteza de anticipare și răspuns la necesitățile tot mai mari ale clienților, creând produse și procese de calitate, precum și prin deschiderea noastră față de oameni, idei și soluții noi. Pe baza resurselor noastre, care includ experiență tehnologică, poziție pe piață și continuă perfecționare a competențelor, ne aflăm într-o poziție bună pentru a ne atinge scopurile de viitor.

„Da, dar ce veți face efectiv în acest sens ?", ați dori să strigați. Când citesc niște fraze ca acestea, îmi amintesc cu regularitate de următorul limerick*:

There was a young man of Milan,
Whose limericks never would scan,
When his friend asked him why,
He said with a sigh,
*It's because I always try to put as many words into the last line as I possibly can.***

Să revenim la ce nu înseamnă strategie:

* Poezioară umoristică tipic englezească, în 5 versuri. (n.red.)

** În traducere liberă:

„Era un tânăr din State
Ale cărui limerick-uri nu erau gustate.
Când prietena lui s-a mirat,
El a răspuns supărat:
Pentru că întotdeauna încerc să pun cât mai multe cuvinte posibil pe ultimul rând." (n.red.)

- Un document produs de o funcție administrativă, purtat de colo-colo de aceiași angajați, care îl folosesc doar pentru a demonstra că ceea ce fac departamentele de linie contravine strategiei.
- O matrice de valori întocmită o dată pe an și lăsată în raft până sosește momentul să fie revizuită.

De acord, strategia trebuie să fie simplă, dar ce este ? Ea este un plan în care se precizează ce veți vinde, pe ce piață și cum veți proceda. Planul strategic le permite tuturor să știe cum ar trebui să-și desfășoare activitățile, ce limite există și cum va aprecia șeful de echipă orice sugestie de a face lucruri noi. Sarcina șefului de echipă este să aducă în prim-plan munca echipei și să se asigure că rezultatele sunt concrete, nu doar vorbărie managerială.

Începeți de la ideea vânzării. Indiferent dacă este vorba despre un client intern sau extern companiei în care lucrați, aveți un client. Ce este clientul ? Cineva care vă cumpără produsele și serviciile. Un grup de clienți se numește piață, așa că strategia studiază segmentele numite piețe de produse. Ideea este că nu aveți un produs dacă nu există o piață și nu există piață dacă nu aveți un produs. Gândiți-vă în termeni de piețe de produse, nu în termeni de produse și piețe și sunteți pe cale să elaborați o strategie.

Iată un algoritm cu nouă pași pentru ca echipa dumneavoastră să elaboreze și să convină asupra unei strategii într-un interval de o lungime rezonabilă – să spunem, două zile de muncă în echipă într-o perioadă de patru săptămâni, timp în care fiecare membru se pregătește individual aproximativ două zile.

Analiza strategică

1. Mai întâi stabiliți care este poziția firmei în prezent și ce se va întâmpla în domeniul dumneavoastră în viitor. Faceți o listă cu toate tendințele sau faptele care vor avea impact asupra a ceea ce veți întreprinde. Tendințele sunt cele mai importante. Cum se dezvoltă produsele și serviciile dumneavoastră? Care sunt cerințele pieței dumneavoastră în următorii doi ani? Este posibil să fiți nevoit să luați în considerare tendințele economice, juridice și politice. Veți fi cu siguranță nevoit să vă gândiți la schimbările tehnologice și la impactul lor potențial asupra planului dumneavoastră. După aceea convocați echipa pentru a descoperi faptele care stau la baza fiecărei tendințe de pe listă.

2. Analizați-vă clienții și concurența. Scrieți pe hârtie criteriile de cumpărare utilizate de clienții dumneavoastră pentru a decide dacă să cumpere de la dumneavoastră sau de la concurență. Astfel stabiliți ceea ce cred ei că este important. Scrieți în dreptul criteriilor care este idealul pentru clienții dumneavoastră. Dacă, de exemplu, *ușurința de utilizare* este un criteriu important, atunci idealul pe care l-ar putea viza clientul dumneavoastră ar fi *nu necesită instruire specială în afara orelor de serviciu*. Nici dumneavoastră, nici concurența nu puteți atinge idealul clientului, dar dacă-l știți, aveți o țintă precisă. Cât mai obiectiv posibil, evaluați realizările dumneavoastră și ale concurenței în raport cu acest ideal al clientului. Astfel veți obține o listă de amenințări – aspecte în care concurența v-a depășit – și oportunități în care credeți că aveți un avantaj.

3. În continuare examinați-vă capacitățile interne. Examinați-vă procesele comerciale, sistemele informaționale, facilitățile și echipamentul. În final studiați echipa și evaluați-i aptitudinile și experiența. În urma acestei etape veți obține o listă de domenii în care trebuie să faceți îmbunătățiri.

4. Rezumați analiza utilizând tehnica de analiză SWOT*. Pur și simplu, grupați toate problemele cheie în categoriile *puncte tari, puncte slabe, ocazii favorabile* și *pericole*. Prevedeți-vă timp pentru a discuta analiza cu alte părți interesate, cum ar fi șeful și clienții dumneavoastră. Acum sunteți pregătit să elaborați un plan.

Studiu de caz

Când i s-au prezentat câteva idei în sprijinul utilizării comerțului electronic, în 1999, președintele unei fabrici de bere din cartierul londonez South East a spus: „Toată publicitatea asta care se face Internetului este foc de paie. Sunt chestii copilărești. Comerțul electronic nu va prinde niciodată în domeniu."

Sper că cineva își va îmbunătăți cariera reamintindu-i aceste cuvinte.

Elaborarea planului

5. Definiți-vă scopul general. De ce există echipa dumneavoastră? Formulați-l simplu și clar. De exemplu, nu vă interesează să vă „exploatați cunoștințele în domeniul alimentației", ci să „vindeți alimente angro pe piața europeană (cu precădere în Marea Britanie) în următorii doi ani". Chiar și pentru a conveni asupra formulării acestei afirmații simple poate fi necesar un timp. Întotdeauna va exista cineva care să obiecteze că dacă acesta este scopul, ce se va întâmpla cu serviciul de livrare la domiciliu ș.a.m.d. După ce s-a convenit asupra acestui punct, ați pus prima cărămidă în zidul strategiei.

* SWOT este acronimul categoriilor Strengths, Weaknesses, Opportunities și Threats (în limba engleză), definite în continuare. (n.red.)

6. În continuare studiați-vă avantajul competitiv. Și în acest caz veți formula o frază simplă privind motivul pentru care clienții au cumpărat și vor cumpăra de la dumneavoastră, nu de la altcineva. Dacă este vorba despre un client intern, nu uitați că și el are de optat. Asigurați-vă că avantajul dumneavoastră concurențial de a fi în aceeași companie este bine fundamentat. Există o mulțime de departamente de calculatoare externe care și-ar dori să se fi gândit la acest aspect. Dacă realmente nu puteți vedea care vă este avantajul concurențial, întrebați-l pe client. În orice caz, ar trebui să vă consultați neapărat cu clientul.

7. Stabiliți limite. O strategie nu se referă doar la ce veți face, ci și la ce nu veți face. Notați ideile pe hârtie și conveniți cu toții asupra lor. Nu va fi simplu, dacă asta înseamnă să renunțați la câteva proiecte preferate sau să nu acordați atenție maximă solicitării unui client atunci când un agent de vânzări care se ocupă de el face presiuni pentru a-l susține.

8. Acum apare problema reală. Stabiliți care sunt piețele de desfacere importante. După ce cunoașteți această ierarhizare, veți putea aloca resursele în mod corespunzător. Întocmiți un tabel și scrieți grupurile de produse pe coloana din stânga și grupurile de piețe pe rândul de sus. În fiecare celulă din tabel scrieți importanța curentă (mare, medie sau scăzută) și importanța viitoare. Puteți avea surprize, cum ar fi descoperirea faptului că o cantitate mare de resurse este consumată de fapt pe o piață de produse aflată într-un declin rapid. Toate acestea sunt informații bune și strategia dumneavoastră începe să se contureze.

9. Pe baza acestui document, sau tabel de activitate, ce relevă importanța, ar trebui să puteți crea o imagine de ansamblu privind bugetul. Care este volumul de vânzări pe care ar trebui să-l vizați, ce costuri vor fi implicate și,

în consecință, care este profitul pe care ar trebui să-l anticipați ? În paranteză fie spus, această imagine de ansamblu ar trebui să fie reflectată foarte clar în formularele anuale de stabilire a bugetului.

Pe tot parcursul procesului, fiți pregătit să puneți sub semnul întrebării și să contestați normele acceptate. Cei care doresc cu adevărat să promoveze pe scara ierarhică luptă cu ghearele și cu dinții înainte să recunoască faptul că o anumită procedură greșită a companiei nu poate fi schimbată. Fiți atent însă la politica firmei. Este dificil, dar trebuie să judecați dacă vederile adânc înrădăcinate în mințile șefilor dumneavoastră pot fi contestate în acest moment. Din experiența mea și a celor cu care am discutat despre această carte, calea acceptării stării de fapt, mizând pe siguranță, este mult mai ușor de urmat, iar majoritatea oamenilor greșesc mai degrabă procedând astfel, decât asumându-și riscul de a deveni cunoscuți ca persoane suspicioase sau, mai rău, ca persoane care generează polemici. *Curaj, viteazule*, nimeni n-a spus că viața este ușoară.

Studiu de caz

Acțiunile din ultimii cinci ani ale persoanelor cu autoritate din compania Marks & Spencer sunt ilustrative în acest sens. Două dintre strategiile lor, cea de aprovizionare și cea de marketing, nu au reușit să facă față evenimentelor. În vreme ce companii ca Adidas se luptau să supraviețuiască sub amenințarea falimentului, recunoscând că este inevitabil să apeleze la furnizorii de peste ocean, M&S s-a cramponat de strategia de a cumpăra numai de la furnizori britanici.

În plus, s-a ținut de strategia de a nu-și face reclamă până când segmentul de piață al companiei a scăzut în mod dezastruos și avalanșa negativă a relațiilor cu publicul a înjumătățit în cel mai bun caz valoarea acțiunilor, făcând firma vulnerabilă la preluarea de către altă companie. Pentru că și-au dat seama prea târziu de toate aceste realități, directorii din eșalonul superior și-au pierdut slujbele.

Pregătiți-vă să străluciți în prim-plan. Aveți o strategie și pentru a demonstra acest lucru ați scris-o pe hârtie. Comunicați-le-o celorlalți, în parte pentru că încercați să vă construiți cariera și în parte pentru că doriți să-i influențați să gândească la fel ca dumneavoastră. Faceți prezentări. „Vindeți-vă" metodologia celorlalți, ca să deveniți creierul planificării strategice a companiei. În cele din urmă exploatați faptul că dumneavoastră cunoașteți realitatea de la baza întocmirii strategiei; când cineva se plânge deoarece consiliul de conducere nu are o strategie, cereți-i să explice „Ce anume înțelegi exact prin strategie?". Veți fi uimit cât de mulți nu pot spune un cuvânt în acest sens.

Ideea 41 – Transpuneți strategia în practică

Un general a făcut cândva următoarea observație: „Nici un plan strategic n-a supraviețuit vreodată contactului cu inamicul". Același principiu se aplică și în afaceri. Nici un plan strategic n-a supraviețuit cu bine pe

piață. Pregătiți-vă să implementați și să vă schimbați strategia – aceasta este partea complicată. Trebuie să aveți reputație de gânditor strategic și vă formați această imagine creând o strategie, dar adevărata credibilitate în acest domeniu o obțineți transpunând-o în practică. Cheia este KISS (a se vedea *ideea 36*) și amintiți-vă de sfatul lui Sir John Collins, „Lucrați așa cum ați afirmat în reclamă."

Definiți proiectele schimbării

În cursul stabilirii strategiei, veți fi descoperit multe breșe și probleme în procedurile curente ale companiei. O bună analiză SWOT (a se vedea *ideea 40*) va indica domeniile care necesită îmbunătățiri. Este posibil ca acestea să fie enorm de multe, așa că va trebui să stabiliți priorități. Încă o dată, un beneficiu major al implementării unei strategii este acela că decideți ce nu veți îmbunătăți, precum și domeniile în care trebuie să luați măsuri. Reduceți lista de probleme prioritare la o dimensiune rezonabilă, pentru a putea lucra cu ea, cuprinzând cinci-șase probleme. Denumiți-le proiecte ale schimbării și tratați-le ca atare – ca și când ar fi proiecte. Stabiliți obiective ale schimbării și o planificare cu termene. Desemnați responsabili pentru îndeplinirea lor și utilizați-vă capacitățile de conducere pentru a impulsiona desfășurarea proiectelor schimbării, chiar dacă evenimentele cotidiene amenință să împiedice orice gândire pe termen lung.

Învățați din experiență

Implementarea proiectelor schimbării reprezintă un domeniu înecat în mlaștina terminologiei manageriale. Este de asemenea un domeniu în care modestia dumneavoastră trebuie să iasă la iveală. Cereți ajutor. În

companie, cineva trebuie să mai fi făcut aşa ceva. Învăţaţi de la persoanele respective. Nu trebuie să le citaţi ca sursă de inspiraţie şi procedaţi altfel decât ele, pentru a evita acuzaţiile că le-aţi imitat, dar asiguraţi-vă că aţi învăţat lecţiile trecutului înainte de a ajunge să scoateţi în evidenţă un proiect de schimbare cu puţine şanse de succes.

Studiu de caz

Într-o companie mare erau necesare multe schimbări pentru a-i transforma cultura de monopol de stat în una de firmă competitivă. Conducerea a pus pe hârtie o sumedenie de iniţiative care vizau schimbarea modului şi atitudinii de lucru a tuturor angajaţilor. Problema era însă că existau atât de multe indicaţii, încât nu erau niciodată urmate corect. În birouri s-a lucrat mult la elaborarea acestor norme, dar în practică lucrurile nu se petreceau în conformitate. Angajaţii de la nivelurile inferioare au denumit mareea de iniţiative BOHICA (*bend over, here it comes again* – „adăpostiţi-vă, că vine iar").

Scrieţi-vă propria „Biblie"

Aveţi aşadar o serie de proiecte de schimbare şi de planificări. Întocmiţi acum „Biblia" strategiei. Aceasta este un dosar care conţine, dacă e posibil, numai o pagină ce descrie proiectul schimbării. Pe ea vor fi indicate reperele pe care le veţi folosi pentru a verifica dacă proiectul se desfăşoară bine, acţiunile – cât mai detaliat – , persoana responsabilă pentru fiecare acţiune şi reper şi timpul necesar fiecărei etape. Folosiţi o formulare în cuvinte simple, pentru ca monitorizarea planului să fie simplă.

Verificaţi riscul planului

Sunteţi aproape pregătit să implementaţi strategia. Determinaţi însă mai întâi riscurile implicate de aplicarea ei, deoarece nu doriţi să faceţi publicitate unei strategii catalogate în final ca BOHICA. Descoperiţi-i neajunsurile. Ce ar putea merge prost? Ce veţi face dacă apar probleme? Există vreun plan pentru situaţii neprevăzute cu care puteţi înlocui planul curent pentru a reduce riscurile ş.a.m.d.? Dacă printre colegi aveţi prieteni adevăraţi, sau dacă aveţi prieteni competenţi, solicitaţi-i să-şi exprime părerile în privinţa acestei părţi a procesului de planificare. Dacă vă puteţi susţine planul în faţa lor, aţi câştigat deja nişte aliaţi. În final verificaţi dacă există riscuri, nu din punctul de vedere al companiei ci, mai degrabă, din acela al carierei dumneavoastră.

Treceţi în revistă ţintele operative

Gândiţi-vă după aceea la legătura dintre o strategie nouă şi activităţile efective. Noua strategie ar trebui să vă pună în situaţia de a vă îmbunătăţi rezultatele. Schimbările pe care le faceţi vor determina o creştere a vânzărilor sau a profitului şi vor spori satisfacţia clienţilor. Aceasta este pârghia cea mai bună pentru a determina cealaltă consecinţă a noului plan – o cantitate mai mare de resurse. Este binecunoscut faptul că în afaceri orice persoană care solicită să vorbească cu superiorul ierarhic doreşte mai multe resurse de un fel sau altul. Noua strategie vă dă ocazia să o faceţi într-un mod mai logic decât colegii dumneavoastră. Logica la care veţi apela este următoarea: îţi voi da aceste rezultate operative îmbunătăţite dacă îmi oferi următoarea creştere a cantităţii de resurse. Aveţi grijă! Managerii, în special cei de vânzări, strălucesc în a

fi de acord cu prima parte a propunerii, dar nu cu a doua. „Îmi plac rezultatele – le vom atinge –, dar nu poți primi resursele." Stabiliți o legătură logică și absolută între acestea; dacă ea nu există, managerii vor subția, în cel mai bun caz, resursele oferite și vă vor periclita, în cel mai rău caz, atingerea țintelor operative.

Treceți în revistă rolurile și responsabilitățile

Singura certitudine legată de revizuirea și modificarea strategiei dumneavoastră este aceea că slujbele oamenilor se vor schimba. Conveniți cu ei asupra acestor modificări și schimbați schema de salarizare, dacă este posibil. De multe ori o nouă strategie extraordinară s-a clătinat din cauza simplei propuneri ca schema de stimulente financiare să susțină vechea strategie.

Dacă oamenii au nevoie de instruire, investiți în ei banii companiei. Nu uitați că dacă investiți bani în instruirea angajaților dumneavoastră, investiți în propria dumneavoastră carieră. Oferirea instruirii vă permite să recompensați succesul, să cultivați loialitatea celorlalți față de dumneavoastră și să demonstrați că partea dumneavoastră de afacere este destul de bine controlată, încât puteți trimite o parte din subordonați să participe la programe de instruire personală.

Comunicați-vă strategia

A sosit momentul să vă faceți publică strategia. Indiferent dacă vă conduceți sau nu strategia direct prin implementare, asigurați-vă că primiți laurii pentru elaborarea ei, comunicându-le tuturor ce anume ați realizat. De fapt, nu chiar tuturor, dar în tot cazul acelora care trebuie să știe și asupra cărora modificările gândite de dumneavoastră vor avea un impact minor sau major.

O regulă de viață afirmă că în cazul în care slujba cuiva este afectată de o schimbare a strategiei, persoana se poate opune schimbării. Nu trimiteți însă chiar tuturor planul integral. Muncitorul dintr-un antrepozit n-are nevoie să vadă tot documentul ilustrat, dacă singurul lucru care-l interesează este că programul lui de lucru va începe de acum de la ora 8:00, nu de la 8:30. Elaborați un rezumat pentru conducerea companiei, extrageți pasajele de interes pentru diferitele persoane și apelați la prezentări, dacă aveți talent în acest sens, dar cu măsură. Ar trebui să aveți deja acordul tuturor oamenilor importanți pentru planul dumneavoastră; de aceea spuneți-le ce se va întâmpla, pentru a face mai probabilă transpunerea în practică a ideilor dumneavoastră. Atenție: asigurați-vă că oamenii văd planul în ordinea care corespunde intereselor dumneavoastră personale. Fiți foarte atent la managerii de nivel mediu, care ar putea difuza planul la niveluri ierarhice superioare și care pot afirma că s-au implicat major în această realizare. Nu-i lăsați să-și asume paternitatea ideilor bune care ar trebui să vă facă pe *dumneavoastră* să fiți o stea.

Monitorizați implementarea planului

Modul în care ați documentat planul ar trebui să-i faciliteze destul de mult monitorizarea. În rapoartele dumneavoastră și ale subordonaților utilizați sistemul bazat pe folosirea culorilor verde, galben și roșu. Referitor la fiecare țintă operativă sau reper dintr-un proiect al schimbării, solicitați-le celor care sunt responsabili să vă transmită rapoarte cel puțin o dată pe lună. Agenda dumneavoastră de întâlniri va cuprinde mai întâi abordarea problemelor marcate cu roșu și apoi a celor marcate cu galben. Presupunând că cea mai mare parte a planului

este marcată cu verde, ședințele de bilanț vor fi focalizate și vor avea durate rezonabile.

După aceea schimbați din nou totul

Gândirea și planificarea strategică nu încetează niciodată. Când a fost întrebat care sunt cele mai mari probleme cu care se confruntă, fostul prim-ministru Harold Macmillan a spus: „Evenimentele, dragă tinere, evenimentele". Perfect adevărat! Analizați permanent strategia, pentru a vedea dacă este în continuare relevantă și aplicabilă. Concurenții vin cu idei noi, tehnologia se schimbă, iar oamenii părăsesc o slujbă pentru alta. Toate acestea, precum și miliarde de alte evenimente vă impun să faceți schimbări chiar dacă ați conceput cea mai măreață strategie a tuturor timpurilor.

Nu uitați că doriți să aveți reputația de gânditor strategic pentru a ajunge în top, dar nu rămâneți prea mult timp pe același post – treaba cu evenimentele este o mare problemă.

Ideea 42 – Cămașa este mai aproape de piele decât haina

Nu sunteți Superman. Aruncați o privire obiectivă și critică asupra noii strategii și asupra noului plan de implementare și puneți-vă întrebarea: „Pot realiza acest lucru?". Dacă ați urmat un raționament logic, veți fi produs cel mai bun plan. Aceasta înseamnă schimbare și noi provocări. Să presupunem că vreți să faceți scufundări subacvatice. V-ați lua pur și simplu echipamentul și ați sări în apă? Nu, ci veți merge mai întâi la un instructor cu renume și veți învăța să înotați în siguranță pe sub apă.

La fel se întâmplă și cu implementarea strategiei. Aveți aptitudinile necesare pentru transpunerea în practică a planului? Poate că necesită într-o măsură oarecare desfășurarea unui *management de proiect, ideile 75-78*. Vă poate testa cunoștințele legate de tehnicile financiare sau poate va fi necesar să tatonați noi domenii ale conducerii resurselor umane. Cu certitudine nu dețineți toate cunoștințele necesare. Cunoștințele dumneavoastră de lucru cu calculatorul sunt suficient de solide, sau veți pierde timp deoarece nu veți exploata la maxim tehnologia informatică? Deoarece vă clădiți o carieră, elaborarea strategiei vă va obliga să intrați în contact cu oameni situați la un nivel ierarhic superior în companie, față de nivelurile cu care ați colaborat până acum. (În caz contrar, rescrieți partea respectivă a planului.) Aveți certitudinea că sunteți capabil să interacționați cu acești oameni? ș.a.m.d.

Dacă nu puteți întreprinde ceva, recunoașteți acest lucru. Este mult mai bine să spuneți că n-o puteți face. Astfel învățați, vă perfecționați aptitudinile și reduceți într-o măsură riscul implicat de nonacțiune. Toți cei cu care am discutat în decursul scrierii acestei cărți au accentuat faptul că s-au pus în permanență în situația de a învăța.

Ideea 43 – Același principiu se aplică în cazul subordonaților

Dacă vi se pare dificil să recunoașteți că nu puteți face ceva, la fel vor proceda și subordonații dumneavoastră. Încurajați-i să vorbească despre aspectele strategiei în privința cărora nu sunt prea siguri că știu ce au de făcut sau despre care știu cu certitudine că nu le pot realiza.

Apoi îi puteți ajuta sau puteți reorganiza planul, pentru a-i degreva de sarcina respectivă. Am fost adesea în săli de conferință unde a fost schițată o strategie bună, dar era evident că echipa nu deținea aptitudinile necesare pentru a o implementa. Am evidențiat acest lucru, iar echipa a făcut câteva modificări sau planuri de perfecționare profesională. Am stat chiar alături de manageri din conducere aduși pentru a asista la o prezentare finală a planului, după care echipa părăsea încăperea, iar managerii se întorceau spre mine spunând: „Extraordinar planul, Ken, dar echipa aceasta nu-l poate realiza". Se impune întrebarea: „De ce-i lăsați atunci să încerce?".

Ideea 44 – Regula celor 20%

Monitorizarea schimbării poate fi deprimantă, dar următoarea regulă vă dă speranțe de reușită. În domeniul producției (și în alte domenii) au fost efectuate cercetări care par să susțină o regulă empirică despre care am descoperit că este într-adevăr aplicabilă. Dacă trebuie să conduceți un proces de schimbare, este necesar să fiți susținut de *agenți ai schimbării*. Agenții schimbării sunt oamenii care sunt 100% de acord cu nevoia de schimbare și care au dorința de a parcurge procesul respectiv. Am asistat la realizarea planurilor strategice pentru toate centralele termoelectrice ale unei companii europene de furnizare a energiei electrice, care se pregătea să devină companie particulară, după ce aparținuse dintotdeauna statului.

Conducerea știa că urma să se confrunte cu o rezistență furibundă la schimbările ce trebuiau făcute și a decis să includă întreaga echipă de management a fiecărei

centrale electrice în procesul de planificare a noii strategii, *ideea 40*. Astfel au fost create echipe cam mari, de aproximativ douăzeci de oameni, dar metoda părea corectă. Rezistența la schimbare a diferit de la o centrală la alta și s-a observat un tipar repetitiv. În centralele în care angajații aveau vederi mai progresiste, 50% din echipă putea fi considerată ca reprezentând agenți ai schimbării, fie înainte de sesiunea de planificare, fie după aceea, și puteam vedea deja primele semne ale succesului schimbării. Dacă la sesiunea de planificare doar 20% din echipă era receptivă la schimbare, era mai mult de lucru, dar schimbarea rămânea fezabilă. La un procent mai mic de angajați receptivi, încercarea se dovedea fără șansă de succes. Și, desigur, a existat o centrală unde nimeni nu dorea schimbarea, nici măcar directorul centralei, iar în cazul acela am eșuat. Deci regula celor 20% este practică.

Prin urmare, înainte să începeți să implementați schimbarea, asigurați-vă că-i cunoașteți pe agenții schimbării și că numărul lor respectă regula enunțată. Dacă este necesar organizați ședințe cu ei și explicați-le rolul lor în ajutorarea dumneavoastră. Dacă împărțiți angajații pe grupe de lucru sau forțe ce se ocupă de îndeplinirea diverselor sarcini, fie în faza de planificare, fie în cea de implementare, introduceți agenții schimbării printre reticenți. Dacă nu preluați conducerea grupurilor, agenții schimbării vor conlucra și veți pierde contribuția lor la convertirea celor lipsiți de entuziasm. În consecință, dacă auziți un director deprimat vorbind despre sarcina descurajantă de a determina o sută de manageri să-și schimbe modul de lucru, întrebați-l câți dintre ei îi vor susține părerea. Dacă sunt mai mult de 20%, spuneți-i regula și încurajați-l să continue. Dacă sunt mai puțin de

20%, lăsați-l cu politețe să continue. Nu vă implicați, pentru că altfel veți descoperi că deprimarea este contagioasă.

Ideea 45 – Fiți dirijor, nu regizor

În autobiografia sa, dramaturgul Alan Bennett oferă o imagine a atitudinilor diferite ale membrilor unei echipe. El face diferența între muzicieni și actori. În primul caz:

Izbitoare este la muzicieni absența totală a înfumurării.

El descrie modul în care muzicienii interpretează o piesă, după care discută între ei în privința îmbunătățirilor pe care le pot aduce. Fiecare oferă celorlalți sugestii în mod direct, nu prin intermediul dirijorului. Toți sunt invitați să-și prezinte părerea, iar ideile le sunt notate și în anumite cazuri adoptate când repetă piesa. Conform afirmațiilor lui Bennett, acest lucru ar fi imposibil în cazul actorilor.

Nici un actor nu ar tolera ca un alt coleg actor să îndrăznească să comenteze ceea ce face el – comentarii de acest gen pot fi făcute doar de regizor, și chiar și atunci, ele trebuie formulate atent și însoțite de multă dragoste și apreciere.

La fel se întâmplă și în afaceri. În majoritatea echipelor, ego-ul indivizilor se opune împărtășirii sugestiilor. Există excepții – reprezentate de obicei de oamenii de succes. Fiți atent la aceștia. Ei încurajează comunicarea deschisă și critica de tip constructiv aplicată oricui de către oricine.

De obicei sunt ageri, buni ascultători și înțeleg foarte bine problemele oamenilor. Când fac parte dintr-o echipă, sunt aliați fideli ai șefului de echipă, fiind totuși simpatizați de colegii lor. Când sunt lideri de echipă, scot în permanență tot ce este mai bun din ceilalți. Nu-i conduc însă la fel pe toți: pe unii dintre membrii echipei îi pot încuraja să fie muzicieni, pe când alții vor fi mereu actori.

Cele mai reușite patru idei pentru a ieși în evidență față de managerii din conducere

Introducere

După ce ați ajuns printre managerii din linia întâi și din linia a doua, „aglomerația" s-a mai redus – aceasta este vestea bună. Vestea rea este că persoanele lipsite de ambiție au dispărut în mare măsură, iar evidențierea față de egalii dumneavoastră este mai dificilă. Toți concurenții dumneavoastră i-au impresionat pe directori la un moment dat cu realizările lor sau pur și simplu cu bonomia și farmecul lor. Prin urmare, cele patru idei de bază se concentrează acum pe performanță și adăugarea valorii pentru companie, deși *ideea 48, înaintați o propunere*, face multe valuri.

Ideea 46 – Nu veni la mine cu problemele tale

Nimic nu este mai frustrant pentru un manager decât să fie depozitarul continuu al informațiilor care se dovedesc a reprezenta probleme. Poate părea surprinzător pentru

mulți oameni, dar șefii lor nu știu automat ce să facă în toate situațiile. Acest lucru se întâmplă la toate nivelurile ierarhice. Am cunoscut președinți de firmă și alți manageri din conducere care erau în continuare frustrați de modul în care oamenii le prezentau informațiile.

Există trei moduri de a-i spune șefului dumneavoastră că vă confruntați cu o problemă:

Comunicați-i informația, indiferent că este vorba despre un concurent care a lansat pe piață un produs nou sau despre un client important care a dat faliment, după care așteptați să vă dea indicații despre ce trebuie făcut fie imediat, fie în timp util.

Analizați poziția companiei dumneavoastră în lumina informațiilor deținute. Un mod foarte bun de a face acest lucru este să utilizați o simplă analiză SWOT – puncte tari, puncte slabe, ocazii și pericole. Care sunt punctele tari pe care compania le-ar putea utiliza pentru a contracara turnura evenimentelor? Care sunt punctele slabe ce vor îngreuna oferirea unui răspuns eficient? Ce ocazii naște noua situație pentru companie și care sunt pericolele în cazul în care nu acționați imediat? Aceasta este o metodă de abordare a șefului dumneavoastră mult mai adecvată decât prima. Îi economisește timpul necesar efectuării analizei și îi vine mai simplu să ia o decizie. Într-un astfel de caz trebuie să țineți seama de factorul temporal. Dacă problema este că un concurent a lansat pe piață un produs nou, aveți probabil mai mult timp la dispoziție să analizați situația decât în cazul în care clientul important a dat faliment. Nu supraanalizați, ajungând astfel să-l anunțați prea târziu pe șeful dumneavoastră de apariția problemei. Pe de altă parte, mai mulți oameni greșesc adresându-se prea rapid

șefului – deși ar fi fost bine să se pregătească mai mult ca să-i dea vestea – decât să o furnizeze prea târziu.

Utilizând analiza SWOT, ajungeți la o concluzie. Urmați un raționament bine gândit, care merită să fie recomandat de dumneavoastră, și prezentați soluția, în locul problemei.

Majoritatea oamenilor aleg prima abordare, o parte o aleg pe a doua și doar câțiva pe a treia. Dacă vă gândiți la problemă din punctul de vedere al managerului, care primește zilnic un flux continuu de informații privind probleme, veți observa că toți cei care prezintă soluții ies în evidență.

Ajutorul pe care îl oferă șefului abordarea dumneavoastră de tipul „soluții, nu probleme" prezintă un dezavantaj. Șeful poate să nu fie de acord cu soluția dumneavoastră sau poate avea o soluție mult mai bună, desprinsă din experiența personală. Dacă însă nu greșiți niciodată, nu progresați. Ceea ce ne aduce la ideea următoare.

Ideea 47 – Asumați-vă responsabilitatea pentru propriile acțiuni

Când a fost întrebat ce fel de persoană dorește să angajeze, un manager din eșalonul de mijloc a răspuns:

Lumea corporativă este alcătuită din două tipuri de persoane: jucători și spectatori. Vă puteți da seama în ce categorie intră fiecare în funcție de ceea ce-i oferă

satisfacție. Spectatorii merg acasă mulțumiți dacă au muncit din greu și și-au folosit aptitudinile. Ei și-au făcut datoria. Jucătorii sunt mulțumiți doar dacă au realizat ceva. Ei finalizează lucrurile, nu „aruncă pisica în curtea altuia". Interesant este faptul că jucătorii comit majoritatea greșelilor. Spectatorii n-o pot face, pentru că dacă nu joci, nu poți să pierzi. Ca să nu mai vorbim că nu poți nici să câștigi.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

John Newbern propune trei grupuri de indivizi: „Cei care fac lucrurile să se întâmple, cei care privesc cum se realizează lucrurile și cei care pun întrebarea «Ce s-a întâmplat ?».

Ideea 48 – Înaintați o propunere

În orice punct din haosul care descrie compania dumneavoastră se poate ivi o oportunitate pentru a face o propunere importantă care, dacă este suficient de bună, vă poate scoate în evidență. Fiți permanent în căutarea ocaziilor. Poate că o caracteristică a unui produs a fost menținută prea mult pentru ca el să mai fie competitiv sau poate că o oportunitate de a folosi tehnologia va avea o contribuție semnificativă la eficiența companiei. Alte posibilități sunt cele legate de publicitate și de sponsorizare. (În cazul în care cunoașteți preferințele artistice sau sportive ale președintelui companiei, puteți descoperi o ocazie de sponsorizare locală. Dacă o puneți în practică, puteți fi sigur că președintele va participa la

respectivul eveniment.) Am analizat deja sugestiile pe care le puteți face privind structura companiei, care implică posibilitatea de a identifica o slujbă nouă pentru dumneavoastră: *ideea 6, desființați-vă postul,* și *ideea 7, creați un nou post.*

Mai întâi asigurați-vă că ideea dumneavoastră este într-un domeniu ale cărui probleme sunt discutate până la cel puțin două niveluri ierarhice deasupra dumneavoastră – nu aspectele specifice propunerii, ci înrudite cu ele. După aceea întocmiți propunerea.

Formulați-o succint, simplu și în limbajul celor care o vor citi, *ideea 2.* Utilizați aceeași formulă de document ca și cea discutată în *ideea 27, prezentați-vă într-o lumină bună*:

Indiciu privind cariera

Iată un exemplu de propunere care se numără printre cele mai scurte din toate timpurile. Un fabricant european de automobile s-a decis să-și dubleze bugetele de marketing și publicitate și a întreprins o cercetare pentru a vedea unde să cheltuiască eficient banii. A ales șase agenții de publicitate, le-a furnizat o prezentare detaliată și le-a acordat un termen de șase săptămâni pentru a-și realiza prezentările. Și alte agenții au încercat să pătrundă pe lista celor șase, dar fără succes, totuși una a dat lovitura, deși era mai mică decât celelalte șase, și a reușit să atragă atenția echipei de promovare a firmei. Agenția se confrunta cu o singură problemă – până la prezentare mai avea la dispoziție doar cinci zile, inclusiv sfârșitul de săptămână.

Celelalte șase agenții se gândiseră deja la prezentare și avuseseră la dispoziție timp pentru a analiza întregul domeniu de activitate și a cerceta datele statistice disponibile. Toate au oferit prezentări care depășeau cu mult cele două ore alocate – și aceasta a fost probabil marea lor greșeală. Toate au depus, modest, dar mândru, materiale detaliate cuprinzând munca depusă, de la măsurători pentru degetele mănușilor de șofat, efectuate în diferite părți ale țării, până la scenarii mirifice ale unor videoclipuri artistice, prezentând automobile șofate pe ghețurile arctice și filmate prin filtre speciale. Nici una dintre propuneri nu cuprindea mai puțin de șaizeci de pagini măiestrit întocmite.

A șaptea agenție nu avea decât o idee creativă, o siglă neobișnuită și o broșură care să-i amintească potențialului client de ora petrecută cu prezentarea ei. Broșura a fost realizată sub forma unei cărți poștale. Pe față era o imagine statică din reclama propusă și pe verso era sloganul din reclama pentru TV și numele agenției. A primit comanda a doua zi, formulată în același stil. Clientul a sunat echipa agenției, care s-a așteptat să primească o veste proastă după cum a fost abordată. „Materialul predat de dumneavoastră a fost foarte cuprinzător, dar nu răspunde la o întrebare... doriți o cupă de șampanie?"

Richard Humphreys (multiple mandate de președinte de companie)

- Sfera propunerii, indicând domeniile acoperite.
- Prezentarea drumului parcurs pentru a ajunge aici.
- Problema sau ocazia, explicată în limbajul lor.
- Baza luării deciziei, prin care ar trebui să vă judece soluția.
- Soluția, prezentată foarte exact.
- Beneficiile aduse companiei, inclusiv ce are de câștigat.
- Planul viitor de acțiune.

După ce ați scris-o, încercați s-o scurtați cât mai mult, de exemplu la jumătate. Eliminați tot ce nu este esențial, nu uitați că doriți să aveți ocazia să discutați materialul și, dacă este prea cuprinzător, probabil că ați dat concurenței ocazia de a lua cina cu clienții. Comunicați eficient. Eficient înseamnă astfel încât să vă servească optim interesele. La urma urmelor, a fost ideea dumneavoastră.

O lucrare bună vă poate ajuta și în alte privințe. Există o mulțime de conferințe și o mulțime de organizatori care caută oameni să-și citească lucrările. Încercați să găsiți o asemenea persoană în cadrul companiei dumneavoastră sau în afara ei. Citirea unei lucrări oriunde în străinătate, de exemplu, este un element favorabil în CV.

Ideea 49 – Nu intrați în criză de timp lăsând totul pe ultimul moment

Este foarte interesant să-i întrebați pe manageri care sunt subalternii cu care-și petrec cea mai mare parte a timpului. În experiența mea și a unui coleg, majoritatea managerilor tineri și destul de mulți dintre cei mai vârstnici au căzut în capcana petrecerii unui timp anormal de îndelungat cu acei

membri ai echipei lor care dădeau rezultate slabe. Să privim logic lucrurile. Orice echipă va avea o distribuție medie a performanței. Cea mai mare parte a echipei va atinge între 90 și 100% din țintele lor operative. Cei neobișnuit de eficienți vor fi foarte puțini ca număr, dar vor realiza, în medie, 120% din ceea ce li se cere. Restul sunt cei care nu se descurcă – și ating între 40 și 50% din obiective.

Dacă vorbim în procente, e posibil ca 5% să aibă rezultate slabe și 5% să aibă rezultate excepționale. Rămân 90% din echipă, ca membri de nădejde. Cei cu rezultate slabe reprezintă capcana. Ei încearcă să se perfecționeze. Caută în permanență asistență și încearcă să-l implice pe manager în munca lor, deoarece știu că astfel vor avea rezultate mai bune și că în caz contrar se vor confrunta cu multe probleme. Căzând în capcană, le veți oferi asistența și veți pierde timpul. Să presupunem că lucrul cu unii dă rezultate. Doar o parte se vor perfecționa, fiindcă prin definiție câțiva nu vor putea obține rezultate mai bune. Cei pe care-i ajutați să lucreze mai bine ajung la o performanță de maximum 50-60%.

Este mult mai bine să petreceți acel timp cu grosul echipei dumneavoastră și să încercați să-i îmbunătățiți rezultatele. Dacă petreceți timp instruindu-i și pregătindu-i pe cei care dau rezultate destul de bune, pregătind instrumente care să-i ajute să-și crească productivitatea și dacă le oferiți exemple pentru a lucra mai bine, procentul lor de realizări poate crește semnificativ. Această îmbunătățire privește mai mulți oameni, iar performanța dumneavoastră generală va face un salt important înainte.

Ce faceți însă cu cei care dau rezultate slabe? Aceasta este o problemă complicată, în special dacă este imposibil sau indezirabil să-i concediați. Răspunsul la această

întrebare este greu de dat. Ignorați-i. Acordați-le o cantitate foarte limitată din timpul dumneavoastră. În cel mai bun caz, vor înțelege mesajul și vor pleca singuri. În cel mai rău caz, vă vor critica pentru că nu-i ajutați. Veți avea o acoperire în această privință dacă îi explicați șefului dumneavoastră cum procedați. Dacă el se confruntă cu aceleași probleme, vă va mulțumi.

Cele mai reușite patru idei pentru a cheltui cu cumpătare banii companiei

Introducere

Adeseori conducerea companiilor le cere subalternilor să cheltuiască banii firmei ca și când ar fi ai lor. O companie importantă, Hewlett Packard, a scris despre acest lucru în declarația președintelui ei, inclusă în raportul anual. În 1996 el vorbea despre nevoia de a reduce viitoarele cheltuieli de funcționare. În 1997 a folosit un limbaj destul de aspru pentru a afirma că s-a săturat și a obosit să le tot ceară managerilor să-și reducă cheltuielile. Abia în 1998, după trei ani de la primul semnal de alarmă privind cheltuielile, i-a felicitat pe angajați fiindcă își reduseseră cheltuielile raportat la cifra vânzărilor. Dacă unei companii de importanța lui Hewlett Packard îi ia atâta timp pentru a remedia o asemenea situație și sunt necesare asemenea declarații publice pentru a pune lucrurile în mișcare, atunci ne confruntăm cu o problemă. Iată trei idei cu dublu scop. Mai întâi ele sunt idei foarte bune pentru a face comerț într-un mod mai profitabil, iar în al doilea rând conduc la alte implementări potențiale ale principiului lor.

Ideea 50 – Regula celor 2%

Există multe motive pentru care o cunoaștere temeinică a laturii financiare a afacerii este importantă pentru dezvoltarea carierei dumneavoastră. Nu vă temeți de detaliile pe care veți descoperi că trebuie să le cunoașteți. Iată două cazuri a doi manageri din eșalonul de mijloc care aveau păreri opuse privind gestionarea unui cont de profit și pierdere.

Sally Cranfield era administrator de cont la Compusell, o companie care furniza soluții informatice, și avea o problemă. Sarcina ei era să crească vânzările de produse și servicii informatice către clienți. Ea trebuia să acționeze profitabil, dar măsurile importante pe care le avea în vedere vizau comenzile și livrările sau încasările. Importanța acestui aspect era accentuată mult de faptul că oamenii aflați în subordinea ei vizau doar comenzile. Astfel ea lucra sub o presiune enormă în încercarea de a face fiecare propunere care era înaintată de subalterni cât mai competitivă posibil în ochii clienților, în special din punctul de vedere al prețului.

Contul de profit și pierdere estimat pentru o afacere în care erau implicați oamenii ei era următorul.

	Număr de bucăți	Preț pe bucată	Total
Vânzări	100	10	1000
Costuri variabile	100	6	600
Costuri fixe			300
Profit			100

Agentul de vânzări implicat a venit cu o problemă, producția a anunțat-o despre altă problemă, iar administrația

i-a dat o a treia problemă. Agentul de vânzări a informat-o că clientul dorea să cumpere de la Compusell, dar un concurent îi făcuse o ofertă la un preț mai mic. Agentul credea că dacă Sally putea reduce 2% din prețul pe bucată, cumpărătorul s-ar fi putut lăsa convins să cumpere de la Compusell. Această reducere, la care se adăuga reducerea comenzii la numai 98 de bucăți, avea să determine încadrarea clientului în bugetul care îi era alocat.

Departamentul de producție primise din partea conducerii acordul să crească prețul pe bucată; era vorba de numai 2%, dar în condițiile date, nici nu putea fi vorba să i se facă o asemenea ofertă clientului.

Administrația anunțase de ceva vreme că se va manifesta o ușoară creștere a costurilor, datorită prețurilor practicate de departamentul IT. Era vorba de numai 2%.

Sally știa că aceste patru modificări față de propunerea inițială erau împotriva intereselor contului ei de profit și pierdere, dar valorile păreau să fie mici, clientul avea de respectat niște condiții stricte, iar agentul de vânzări nu-și atingea obiectivul dacă nu obținea comanda respectivă. Ea a fost de acord cu modificarea.

Paguba pe care a adus-o această decizie contului de profit și pierdere a fost următoarea:

	Număr de bucăți	Preț pe bucată	Total
Vânzări	98	9,8	960,4
Costuri variabile	98	6,12	599,76
Costuri fixe			306
Profit			56,64

Fiecare dintre ajustările cu 2%, toate în dezavantajul lui Sally, s-au combinat pentru a reduce cu aproximativ 46% profitul ei la afacere.

Dimpotrivă, la HAR, o firmă de consultanță pe probleme de recrutare, Andy McRae, noul director executiv, a luat de asemenea o serie de decizii aparent minore destinate inițierii procesului de reechilibrare a profitului aflat în scădere. Managerii săi vindeau unor clienți un pachet legislativ pentru a-i ține la curent cu aspectele legate de legea angajării.

Un client important al HAR dorea să cumpere 100 de asemenea pachete, iar Andy s-a întrebat dacă managerii săi pot obține mai mult. „Vreau ca fiecare să vândă ceva mai mult de-atât", le-a spus el, „convingeți fiecare client să cumpere cu 2% mai mult, chiar dacă creștem prețul de vânzare puțin, să zicem cu 2%."

El cumpăra materialele de la o tipografie pe care a convins-o să reducă puțin costul pentru HAR, cu doar 2%.

A discutat de asemenea și cu administrația, solicitând reducerea, cât de puțin, cu numai 2% a cheltuielilor curente.

Punctul de plecare a fost pentru Andy exact același ca în cazul lui Sally, dar a făcut micile ajustări în favoarea sa.

Afacerea cu clientul important s-a prezentat după aceea astfel:

	Număr de bucăți	Preț pe bucată	Total
Vânzări	100	10,2	1040,4
Costuri variabile	100	5,88	599,76
Costuri fixe			294
Profit			146,64

Când cei 2% sunt în favoarea dumneavoastră, creșterea profitului depășește 46%. Compania lui Andy și-a sporit puterea... dar n-a angajat-o niciodată pe Sally.

Dacă vă imaginați că Compusell face afaceri asemănătoare în toată lumea vă puteți da seama de diferența uriașă

pe care o produc micile ajustări. De aceea trebuie să înțelegeți detaliile. Veți ajunge să luați câteva decizii dure, dar regula celor 2% poate funcționa pentru dumneavoastră începând de astăzi.

Ideea 51 – Negociați pentru orice

Managerii care lucrează pentru companii mari se vor plânge că *ideea 50, regula celor 2%*, are o deficiență de logică. Departamentul producție de la Compusell avea acordul conducerii pentru creșterea prețului, atunci cum putea schimba un manager de cont starea aceea de fapt și evita să plătească prețul mai mare? Răspunsul este că în afaceri totul este negociabil. Încercați! Sunați la un departament intern și plângeți-vă de prețurile practicate de acesta. În fond îi sunteți client. În cazul lui Sally, o soluție ar fi fost să explice că noul preț o pune în imposibilitatea de a încheia vânzarea. Cei de la producție vor să-și vândă produsele și pot face o ajustare. Poate fi complicat să provocați o asemenea schimbare prin sistemul de contabilitate a conducerii, dar acolo unde există dorință, există soluții.

Negocierea face parte din viața noastră; negociem tot timpul. De fapt, negociem atât de frecvent, încât probabil nu ne dăm seama că o facem. Dacă aveți copii, probabil că ați realizat deja o negociere azi dimineață, la micul dejun. Imaginați-vă cum ar fi să-i spuneți unui copil că nimic nu este negociabil. Aveți o șansă enormă – puteți învăța multe, urmărind negocierile dintre copii. Ei nu au inhibiții, sunt pregătiți să recurgă la sancțiunile pe care le au la dispoziție și sunt complet dedicați prezentului, fără

vreun gând de viitor. Toate acestea sunt aptitudini de negociere pe care le pierdem o dată cu trecerea timpului.

Cititorii acestei cărți nu vor fi surprinși să descopere că prima regulă a negocierii este pregătirea, *ideea 9, înțelegeți care sunt premisele de la care plecați*. Nu intrați în nici o negociere așteptând „să vedeți ce vor spune ceilalți". Pregătiți-vă în mod hotărât. Căutați motive pentru care interlocutorul ar trebui să-și dea seama că tot ce afirmați are importanță, nu vă gândiți doar că ar trebui să vi se permită să păstrați prețul. Pregătirea fără convingere este o „boală" cu răspândire largă printre agenții de vânzări care primesc comision. Încercați să vedeți dacă am dreptate. Dați-i unui agent de vânzări dreptul de a acorda o reducere de 10%, și toate afacerile încheiate de el începând din ziua aceea vor fi realizate cu respectiva reducere de 10%. Al doilea lucru deloc surprinzător care privește negocierile este faptul că pregătirea include cunoașterea exactă a obiectivelor dumneavoastră, *ideea 10, fixați-vă scopul*. Gândiți în perspectivă. Căutați obiective care-l depășesc pe cel curent, de exemplu legate de preț. Ce altceva ați putea obține de la cei cu care stați față în față ? Atribuiți apoi priorități acestor obiective. Vor exista câteva obiective pe care trebuie să le atingeți, câteva pentru care va trebui să vă străduiți din greu să le atingeți și altele pe care ar fi grozav dacă le-ați atinge. După aceea gândiți-vă în aceiași termeni la prioritățile celeilalte persoane. Gândiți-vă de fapt la toate aspectele legate de persoana cu care veți purta negocierea. Cu cât o veți înțelege mai bine, cu atât este mai probabil să găsiți o soluție pe care să o considere acceptabilă.

Indiciu privind cariera

Când negociați, vă folosiți intuiția, respectând și regulile companiei. Managerilor le plac oamenii cu inițiativă și care sunt conștienți de faptul că uneori acest lucru implică încălcarea procedurilor obișnuite ale companiei. Asemenea spirite întreprinzătoare sunt binevenite, dar riscă să-i supere pe ceilalți care joacă respectând regulile. Dacă doriți să-i impresionați pe toți, păstrați măsura.

Să presupunem acum că ați ajuns în faza discuțiilor. Poate că n-o să mă credeți, însă cheia necesară pentru a vă descurca în această etapă este să ascultați mai mult decât să vorbiți în cursul negocierii, *ideea 11, mă scuzați, ați spus ceva ?*. Priviți lucrurile astfel: dacă ascultați mai mult decât vorbiți în cadrul unei negocieri, atunci acest lucru înseamnă aproape cu siguranță că știți mai multe despre cealaltă parte decât știe ea despre dumneavoastră. Astfel ajungeți în mod logic la o soluție care le este convenabilă și celorlalți. Știți deja care este soluția care vă convine. A nu asculta în cadrul unei negocieri înseamnă a-l întrerupe pe celălalt. Dacă întrerupeți șirul vorbelor cuiva înseamnă că-i spuneți să tacă. Aceasta înseamnă că nu acordați importanță argumentelor și că le sugerați astfel convorbitorilor că nu pot spune nimic util pentru continuarea tratativelor. Dacă vă imaginați că în loc să întrerupeți interlocutorul spuneți cuvintele mai sus menționate, vă puteți da seama că în curând se va ajunge de la negociere la ceartă.

V-ați prezentat așadar argumentele și ambele părți și-au pus pe masă cel puțin o parte din atuuri. Faptul că ați rămas la aceeași masă semnalează acordul tacit că poziția ambilor este deschisă spre negocieri. Ați sesizat semnalele transmise de cealaltă parte în privința marjei de manevră și a măsurii în care se poate ajunge la un compromis. La un anumit moment se ajunge la enunțarea unei propuneri.

Formulați propunerea cu atenție și cu titlu de încercare. Nu trebuie să păreți că vă grăbiți. Imaginați-vă

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Ideea mea era să-mi planific ce anume doream, să încerc să orientez discuția în așa fel încât să cedez cu generozitate în aspectele minore și să sper că voi avea câștig de cauză în cele majore. Cheia este să ascultați mai întâi ce are de spus partea adversă. Lăsați-o să-și sape singură groapa. Odată, în cursul unei negocieri, intenționam să cer un onorariu de 10 000 de lire sterline pe lună, dar nu am răspuns la întrebarea directă „Cât?". În final clientul, după un preambul despre vremurile grele și concurența acerbă, ne-a întrebat dacă ne-ar deranja să lucrăm pentru suma de „numai" 20 000 de lire sterline pe lună la început, până va putea justifica superiorului său o creștere de buget. Aceea a fost cu siguranță cea mai mare rentabilitate a investiției într-un prânz la restaurant la care s-ar fi putut aștepta cineva care lucrează în domeniul publicitar.

Richard Humphreys (multiple mandate de președinte de companie)

cum ar fi dacă o persoană care vrea să vă vândă ceva vine cu o propunere de reducere de preț chiar înainte să o cereți dumneavoastră. Ceva vi s-ar părea suspect. Propunerea va fi formulată la sfârșit, fără ambiguități și foarte clar, dar căutați semnale din partea celeilalte părți care să indice că va considera propunerea finală acceptabilă. Păstrați echilibrul între o ofertă concretă și o sugestie flexibilă. O dată respinsă, o ofertă concretă îngreunează continuarea negocierii și poate conduce în cel mai rău caz la impas. Pe de altă parte, dacă arătați prea multă flexibilitate, partea adversă va presupune că sunteți pregătit să cedați în toate privințele. În această etapă puteți fi ferm în privința acelor aspecte ale negocierii despre care știți că vor fi acceptate ușor. Prima dumneavoastră propunere trebuie să fie realistă, dar la cote înalte. Am efectuat un exercițiu de negociere și am aflat că există o legătură strânsă între pornirea de la o miză înaltă și ajungerea la un rezultat mai bun decât cel mediu. După aceea, continuați cu pași mici. De ce cred agenții de vânzări că valoarea de pornire când se discută de reduceri este de 10%? Nu este adevărat, aceasta poate fi 1% sau 0,5%, dacă are sens. Adeseori este util să corelați părți ale unei propuneri. „Dacă voi puteți face asta, noi putem face asta." Acordați-vă un timp de gândire pentru orice propunere care vi se face, chiar dacă doriți s-o respingeți integral. Și, lucrul cel mai important, ascultați toată propunerea – nu întrerupeți.

În această etapă puteți vedea o soluție acceptabilă ca fiind o mulțime de elemente corelate. Prezentați-o ca atare. Mai întâi enunțați condițiile dumneavoastră și apoi prezentați soluția, cuprinzând concesiile dumneavoastră și ale celeilalte părți. Nu uitați ca orice concesii să fie

făcute cu un aer de părere de rău, chiar dacă vă sunt indiferente, lucru care uneori este adevărat. Soluţia ar trebui să includă toate variabilele şi să producă realmente unele noi, dacă astfel negocierea va face un pas mai departe în interesele dumneavoastră. Nu oferiţi niciodată nimic fără să cereţi altceva în schimb. Dacă faceţi o concesie, trebuie să puneţi întotdeauna o condiţie.

La sfârşitul negocierii cineva trebuie să o declare încheiată sau să pună o ultimă întrebare. Nu veţi afla niciodată dacă aţi obţinut toate concesiile la care era dispusă cealaltă parte sau dacă ar fi trebuit să faceţi mai multe concesii în cazul în care negocierea ar fi continuat. Decideţi din capul locului unde intenţionaţi să vă opriţi cu concesiile, după care întrebaţi-vă dacă a sosit timpul să rezumaţi soluţia şi să invitaţi partea adversă să fie de acord cu concluziile formulate până la această etapă şi să încheie negocierea. Nu trebuie să faceţi acest lucru prea repede, pentru că vă veţi pierde credibilitatea, dar suficient de devreme pentru a trage o concluzie de care să fie mulţumite ambele părţi. Nu uitaţi să scrieţi pe hârtie toate aspectele asupra cărora aţi convenit. Un şiretlic vechi este adăugarea a una sau două clauze în scrisoarea de confirmare a înţelegerii trimisă după întâlnire, aşa că asiguraţi-vă că aveţi însemnări complete legate de toate cele convenite.

O ultimă idee referitoare la negocierea cu clienţii. Din punctul de vedere al carierei dumneavoastră este important ca toţi clienţii să aibă o imagine bună în faţa managerilor lor şi să vadă că îi ajutaţi în această privinţă. Ei vor trece la alte departamente sau la alte companii şi pot deveni importanţi pentru ascensiunea dumneavoastră spectaculoasă. În acest caz adevărul nescris este „Bine faci, bine găseşti". Astfel, în negocieri, asiguraţi-vă că partenerii nu

sunt nemulţumiţi de ceea ce aţi făcut, chiar dacă în acest scop cheltuiţi ceva mai mult din banii companiei. Priviţi afacerea din perspectiva lor şi din a dumneavoastră. Încercaţi să faceţi una sau două concesii care sunt lipsite de importanţă pentru dumneavoastră, dar care-l pot ajuta pe celălalt să-i fie aprobat rezultatul negocierii de către superiorul său. Astfel protejaţi avantajele suplimentare pe care le-aţi câştigat şi veţi obţine o dublă victorie, deoarece aceluiaşi negociator al părţii adverse i se va acorda încredere să poarte următoarele tratative. Cu alte cuvinte, pierdeţi câteva bătălii tactice pentru a câştiga războiul. Ocaziile de a face acest lucru la negocierile cu clienţii interni sunt extraordinare – puteţi coopera şi vă puteţi ajuta reciproc să urcaţi scara ierarhică. Cred că aceasta se numeşte o situaţie în care câştigă ambele părţi (win/win).

Studiu de caz

Unul dintre clienţii mei avea obiceiul să-mi trimită o ciornă de contract. Eu o citeam şi formulam eventualele obiecţii. Obiceiul lui era să cedeze foarte rapid la multe dintre obiecţii, exceptându-le pe cele la care era absolut hotărât să nu capituleze. Apoi îmi trimitea un contract pe care eu îl semnam. Am avut însă o mică problemă când am descoperit ulterior că schimbase în contract şi alte articole, în afara celor pe care le contestasem. Nu-mi place o asemenea tehnică, deoarece îl face pe unul dintre negociatori să se simtă profund înşelat şi aveţi grijă să nu vi se întâmple şi dumneavoastră.

Ideea 52 – Economisiți facilitățile

Una dintre propunerile pe care le face Robert Townsend în excelenta sa carte *Up the Organisation* (*Urcând în ierarhia companiei*) este că membrii unui consiliu director ar trebui să trăiască în condiții pe care călugării le-ar considera spartane și să fie generoși cu condițiile oferite operatorilor care se ocupă cu introducerea datelor. Ideea este logică. Dacă sunteți manager, nu trebuie să aveți un birou care să vă arate ostentativ poziția. Nu este vorba să arătați ca un manager – sunteți manager, iar comportamentul dumneavoastră va indica acest lucru și fără să aveți cel mai impunător fotoliu, spațiu ca de esplanadă în cabinet și un birou de mahon sculptat. Iată un domeniu în care limitarea cheltuielilor este salutară.

Exemplu

Am fost invitat la directorul executiv al unei agenții de publicitate mici, dar care se dezvolta cu rapiditate. Am intrat împreună în recepție, am trecut prin sala de conferințe, decorată cu gust și în stil costisitor, și mi-a deschis o ușă ce dădea spre birouri. „Am ajuns", a spus el. „Ce, stai pe coridor ?", am glumit eu. „Nu, aici lucrez", mi-a zis și a deschis ușa spre un fel de dulap de sub scară. Înăuntru era o masă mică și un scaun pliant care-i permitea să stea jumătate pe coridor și jumătate în dulap.

Astfel gândesc cei care au propria afacere. De ce nu ar fi un raționament bun și în cazul managerilor care conduc

afacerile altora ? Dacă cheltuirea nu vă ajută în carieră, folosiți bani astfel încât să-l faceți pe Hagi Tudose să pară risipitor.

Ideea 53 – Aveți planuri grandioase, dar nu vă arătați meschin

După ce ați ajuns să aveți o anumită vechime și să vi se acorde o anumită încredere, veți avea destulă libertate să cheltuiți banii companiei astfel încât să fie puțin probabil să vă fie descoperite eventualele „ciupeli". Totuși nu procedați astfel deoarece ați putea părea meschin în fața cuiva – fie că este superior, coleg sau chiar furnizor sau client.

La una dintre conferințele pe care le-am ținut în Statele Unite am fost solicitat de o companie să vorbesc în fața angajaților ei din aproximativ 12 orașe. Câteva dintre ele se aflau pe coasta de est a Statelor Unite și de aceea am fost oarecum surprins că unul dintre oamenii care lucrau pentru principalul meu sponsor, și care locuia în Boston, a anunțat că vine să mă vadă în San Francisco. Am presupus că avea și alte treburi în San Francisco, dar m-am înșelat. El a zburat cu avionul de noapte și imediat după ce mi-am terminat ziua de muncă a plecat la aeroport ca să se întoarcă la Boston. Ulterior l-am întrebat de ce procedase astfel și mi-a zis: „Ken, să nu spui nimănui, dar am făcut-o pentru a avea câți mai mulți kilometri de zbor. În felul acesta capăt reduceri pentru excursiile pe care le fac în Europa cu soția." Credeam că așa ceva nu are nici o importanță, totuși m-am gândit la el destul de defavorabil. La urma urmelor, compania la

care lucra el plătea pentru un zbor, iar acesta este exact genul de buget care este tăiat în vreme de recesiune.

Oricum dacă vi se oferă bilete de avion la clasa întâi, încercați să profitați de ocazie măcar o dată, deși în prezent clasa business nu este mult mai neconfortabilă și biletele sunt la jumătate de preț.

Cele mai reușite șase idei pentru a cheltui inteligent banii companiei

Introducere

Ați încercat vreodată să vă certați cu un director financiar ? Oamenii din această categorie nu joacă cinstit. Au la dispoziție o armată de cuvinte calculate, de jargon, bune pentru a prinde pe picior greșit orice manager în curs de afirmare. Să luăm managerii nou promovați, care se confruntă cu provocări inedite. Ei sunt instruiți pentru sarcinile efective care le-au fost atribuite, dar nu au nici un fel de experiență în privința măsurilor și barierelor financiare implicate de funcția pe care o ocupă. Steaua în ascensiune trebuie să-și corecteze aceste deficiențe și să învețe cum poate beneficia în avantajul personal de aspectele financiare ale muncii pe care o prestează. Puteți face bani din nimic, dacă știți cum să procedați, cum ar fi *ideea 57, imitați-l pe misit*, și există multe reguli de căpătâi, ca *ideea 56, regula lui 72*, care vă vor ajuta să vă croiți drum prin hățișul financiar, dar să începem cu partea care-i face pe atâția manageri să fie vulnerabili – sistemul contabil intern.

Ideea 54 – Fiți atent la gestionarea conturilor

Dacă ignorați partea financiară a slujbei dumneavoastră, veți începe să pierdeți controlul asupra sarcinii propriu-zise. Dacă vă împotmoliți cu administrarea, va fi din ce în ce mai rău. Dacă nu puneți sub semnul întrebării cifre ce par greșite, în special cheltuieli colaterale, impuse de alte departamente ale companiei, puteți ajunge să purtați o povară uriașă de cheltuieli care vi se pun în cârcă de către cineva care și-a croit drum prin sistem și a observat că avansați în funcție și că reprezentați un concurent. Chiar dacă în compania dumneavoastră nu există nimeni cu asemenea intenții haine, nu trebuie să vă bazați pe sistemul de costuri interne – sunt foarte greu de înțeles și inexactitatea lor este notorie. Dificultatea constă în încercarea de a face sistemele să țină pasul cu schimbările din cadrul companiei și trebuie să cunoașteți foarte bine modul în care funcționează sistemul pentru că, în caz contrar, aspectul acesta vă poate atenua strălucirea, dezvăluind faptul că sunteți depășit la capitolul financiar.

Un alt domeniu în care pândesc pericolele de natură financiară este sistemul departamental al multor companii. Acesta implică încărcarea unui departament cu cheltuieli din partea altor departamente, iar pentru cei neavizați aici există capcane uriașe. Aflați procedurile interne ale companiei în această privință și căutați anomaliile. Ele sunt dezvăluite frecvent când o afacere ce implică o serie de tranzacții nu are sens pentru fiecare departament în parte, deși este atrăgătoare pentru companie, în ansamblu. Când identificați o asemenea situație,

ați putea fie să prezentați cazul conducerii superioare, eventual punând situația pe hârtie, fie să manipulați sistemul în interesul dumneavoastră. La urma urmelor, dacă veți câștiga astfel 2‰ în plus, înseamnă că unul dintre managerii cu care concurați va pierde aceste două procente.

Studiu de caz

Majoritatea sistemelor contabile interne alocă printr-o metodă oarecare cheltuielile de regie departamentelor sau centrelor de profit. Dacă ele procedează în modul în cel mai simplu – efectuând alocarea în funcție de cifra de afaceri – , vă puteți extinde afacerea și reduce profiturile. Să presupunem că instalați un serviciu telefonic intern într-un departament al companiei. Le facturați beneficiarilor închirierea echipamentului și apelurile. Partea de apeluri are o marjă tot mai nesemnificativă și puteți factura doar o cantitate foarte mică, de exemplu 1% în plus față de costul plătit furnizorului dumneavoastră pentru supravegherea serviciului. Dacă însă cheltuielile dumneavoastră de administrare sunt facturate la 3% din cifra de afaceri, atunci fiecare apel vă va reduce profiturile și orice extindere a serviciului va exacerba acest efect. Situația poate părea puțin probabilă, dacă este formulată în acești termeni, dar se întâlnește frecvent.

Ideea 55 – Menţineţi relaţiile bune cu furnizorii

Am vorbit despre punerea clienţilor într-o lumină bună în cursul negocierii. Nu uitaţi că regula nescrisă „bine faci, bine găseşti" este valabilă şi în acest caz. Furnizorii dumneavoastră reprezintă o sursă minunată de informaţii despre piaţă, incluzând toate datele legate de concurenţă, şi ar trebui apreciaţi ca atare. Ultimul lucru de verificat înainte să faceţi o afacere este „Care sunt consecinţele ei asupra carierei mele?". Cheltuiţi inteligent pentru a vă mulţumi şi impresiona furnizorii, dar şi managerii.

Ideea 56 – Regula lui 72

Aceasta este o regulă foarte utilă a dobânzii compuse. Din păcate nu există nici o formulă matematică pentru ea, aşa că nu-i valabilă pe termen foarte scurt. Regula este valabilă însă pe termen mai lung de doi ani. Pentru a calcula cât timp va fi necesar ca o sumă să se dubleze la o anumită rată a dobânzii compuse, este suficient să împărţiţi 72 la rata dobânzii. Prin urmare, la o rată a dobânzii de 10%, o sumă se va dubla în mai mult de şapte ani. Puteţi folosi regula şi în sens invers. Dacă vreau să-mi dublez banii în cinci ani, ce rată a dobânzii voi cere? 72 împărţit la 5 dă o rată de aproximativ 14,5%.

Probabil nu o veţi folosi foarte frecvent, dar ca subiect de interes, triplarea banilor dumneavoastră se deduce procedând la fel, dar cu regula lui 115.

Ideea 57 – Imitaţi-l pe misit

Cum faceţi bani din proprietăţi fără să implicaţi în achiziţionarea fizică sau în administrarea lor? Răspunsul este să deveniţi misit. Valoarea unei proprietăţi rezidă în capacitatea ei de a produce venit prin închiriere. Există trei elemente care compun această capacitate: capitalul pentru cumpărarea terenului şi pentru achitarea construirii proprietăţii, experienţa necesară construirii, un chiriaş şi un sistem de plată a chiriei. Foarte interesant este că misitul nu are nici unul dintre aceste atribute, însă are informaţii. El cunoaşte investitori cu bani, care caută oportunităţi să investească în proprietăţi, este anunţat din vreme de apariţia pe piaţă a unor terenuri şi proprietăţi, cunoaşte constructori care caută de lucru şi ţine o legătură strânsă cu agenţii imobiliari şi firmele care se ocupă de găsit chiriaşi şi administrat clădiri închiriate. Adunând toate acestea obţinem o afacere imobiliară, în care misitul îşi ia procentul său de la toţi cei care prestează efectiv munca.

Căutaţi singur ocazii favorabile. Nu doar în afara companiei, ci şi în cadrul ei. Vedeţi cum vă puteţi exploata cunoştinţele fără a vă creşte bugetul şi fără a învăţa lucruri noi. Nu uitaţi de bazele de date pe care le-aţi alcătuit în cursul anilor sau de clienţii dumneavoastră. Ar putea câştiga cineva bani din bazele acelea de date sau ar putea vinde ceva clienţilor? La urma urmelor, nu vă trebuie nimic ca să vă ocupaţi de afaceri imobiliare – în afară de informaţii.

Ideea 58 – Organizați inteligent întâlnirile de protocol

Indiferent dacă este pentru subalterni, colegi, clienți sau furnizori, bugetul pentru protocol reprezintă o armă puternică pentru a determina lucrurile să se petreacă așa cum doriți. Ochiți bine. Nu are sens să duceți la operă o persoană pe care n-o interesează așa ceva; este un pseudo-divertisment să invitați acolo oameni care bodogănesc pentru că au ajuns într-un loc cu pretenții și se plictisesc. Cunoașteți-vă „prada". Aflați ce-i place și propuneți-i tipul respectiv de divertisment.

Dacă dispuneți de bani suficienți, organizați ceva cu stil. Prânzul într-un local de lux, însă doar cu meniul zilei, nu este probabil la fel de inspirat ca lăsarea libertății de a comanda într-un restaurant mai puțin pretențios. A fi stilat înseamnă a face lucrurile așa cum trebuie pentru ca invitatul să se simtă foarte bine și să rămână cu o amintire deosebită. Puteți realiza acest lucru chiar dacă dispuneți de un buget mic. Dacă este vorba despre un prânz de afaceri, nu cumpărați doar sandvișuri cu brânză. Găsiți un magazin de delicatese care oferă o gamă largă de opțiuni sau gătiți singur.

Ideea 59 – Fiți civilizat, dar flexibil

Cu cât sunteți mai citit și aveți o cultură mai bogată, cu atât este mai bine. Maleabilitate înseamnă să vă simțiți confortabil indiferent dacă mâncați sau nu în restaurantul cel mai luxos, dar și să vă puteți bucura dacă vă opriți la

birtul local pentru un sandviș cu șuncă. Nu trebuie să pretindeți niciodată că știți ceva ce nu știți, totuși faceți un efort. Dacă trebuie să mergeți la operă, citiți despre opera respectivă și eventual ascultați-o de câteva ori, pentru a vă familiariza puțin cu ea. Este suficient să arătați interes, nu trebuie să deveniți expert.

Și din punct de vedere cultural merită să vă gândiți la specificul local. Eu sunt scoțian, iar când englezii au venit la noi am fost încântați dacă știau măcar că filarmonica din Edinburgh cânta la Usher Hall. Era plăcut când întâlneam englezi care nu credeau că SNO (Scottish National Orchestra – „Orchestra națională scoțiană") este o marcă de bere sau că Edinburgh Fringe este o coafură*. Nu era necesar să devină experți în istoria Scoției, ci să fie suficient de interesați încât să știe că Burns este un poet, nu o rană provocată prin ardere**.

* Edinburgh Fringe este cel mai mare festival artistic din lume, dar „fringe" înseamnă în limba engleză și „breton"; de aici, jocul de cuvinte legat de coafură. (n.red.)

** Joc de cuvinte intraductibil – în limba engleză numele poetului național al Scoției (Robert Burns) se scrie și se citește la fel ca „arsură". (n.red.)

Interludiu

Ideea 60 – Cea mai reușită idee pentru a deveni rapid „boss"

Să luăm o scurtă pauză, deoarece tocmai mi-am dat seama că dacă ați citit cartea până aici, știți deja suficient de mult pentru a urma o scurtătură în ascensiunea dumneavoastră profesională ca să deveniți manager în conducere și să vă asigurați un fond de pensionare în doi ani. În acest scop există un mic impediment. Aveți nevoie de ceva capital. Voi ilustra mai târziu ideea în mod concret, pornind de la premisa că aveți 50 000 £, ceea ce este posibil în cazul în care dețineți o casă, în condițiile în care pornind de aici sunt necesari doi ani pentru a vă atinge scopul dorit. Să vedem însă mai întâi care este jocul, în care plecăm de la premisa că aveți inițial 1 milion de lire sterline.

Mai întâi, stabiliți-vă obiectivul, utilizând *ideea 10, fixați-vă scopul*, pentru a vă asigura că este un obiectiv SMART:

Obiectivul este de a fi director general executiv al unei companii care înregistrează profituri de 20 de milioane £, să dețineți 25% din acțiunile companiei și să aveți 5 milioane £ în bancă în doi ani. Da, pare destul de frumușel.

Utilizând pârghia financiară, *ideea 16*, aranjați ca o unitate să împrumute suma de 9 milioane £ în condițiile

în care găsiți o companie adecvată, pe care s-o cumpărați pentru 1 milion £ ai dumneavoastră plus cele 9 milioane £ împrumutate.

Utilizând tehnica de negociere bună, *ideea 51*, cumpărați la prețul de 10 milioane £ o companie care a făcut anul trecut profituri de 1 milion £. Astfel, din modul în care evaluați o companie, *ideea 39*, stabiliți un multiplu modest de 10.

Utilizând *regula lui 72, ideea 56*, calculați că pentru a vă dubla profiturile în doi ani aveți nevoie de o rată de creștere de 36% pe an. Deoarece este vorba de un interval de timp atât de scurt, regula lui 72 este ușor inadecvată – deci să vizăm o rată de 40%.

Utilizând *regula lui 2%, ideea 50*, vă creșteți profiturile pe anul viitor cu 46%. Astfel sunteți puțin în avans, iar în anul următor aveți nevoie de o creștere de numai 35%. Astfel, utilizând *ideile 40* și *41*, creați și implementați o strategie prin care veți ajunge la acest rezultat. Strategia dumneavoastră va indica unde să faceți modificări privind modul în care ar trebui să se achite subalternii dumneavoastră de sarcinile lor de serviciu; faceți aceste modificări utilizând *ideea 44, regula lui 20%*. La sfârșitul anului, profiturile dumneavoastră sunt de 2 milioane de lire sterline. Ați făcut o treabă bună.

Utilizând abilitățile dumneavoastră în domeniul prezentărilor, *ideea 27*, plasați la bursă acțiunile companiei utilizând același coeficient modest, 10, de multiplicare a capitalului. Astfel compania valorează 20 de milioane £. După aceea vindeți acțiuni în valoare de 15 milioane £ și plătiți băncii partea ei; împreună cu dobânzi și alte cheltuieli, suma va fi de aproximativ 10 milioane £. Depuneți la bancă restul de 5 milioane și felicitați-vă cu

modestie pentru că v-ați atins obiectivul. Sunteți un rechin de frunte și bogat. Aveți 5 milioane £ la bancă și 5 milioane £ în acțiuni. Transformați acum cazul în cel al unei companii care să exploateze Internetul și înmulțiți toate cifrele cu o sută!

Dacă aveți doar 50 000 £, vor fi necesare 3 iterații ale ciclului. După primul ciclu, veți avea 500 000 £ și după al doilea, 5 milioane £. Desigur, vă puteți opri aici.

Dacă sunteți ca mine și nu puteți face acest salt brusc, continuați să citiți pentru a urma calea mai grea.

Cele mai reușite șase idei pentru a cheltui cu generozitate banii companiei

Introducere

Cheltuielile cumpătate sunt salutare când încercați să-i impresionați pe alții cu performanțele și cu agerimea dumneavoastră financiară, dar în anumite situații ele sunt în defavoarea promovării. Nu contează ideea că „managerii buni sunt cei care cheltuiesc banii firmei la fel de cumpănit ca și cum ar fi ai lor" – adevărul este că nu sunt banii lor și nu le pasă dacă îi cheltuiesc la momentul potrivit sau nu. Utilizați-i în primul rând pentru a vă atrage de partea dumneavoastră oamenii care v-ar putea fi de ajutor în ascensiunea profesională. Poate că veți dori să apelați la un moment dat la un consultant, pentru a-l cultiva, pentru început, *ideea 64*, și nu vă rețineți să cheltuiți pentru a beneficia de susținerea cadrelor superioare, *ideea 65*.

Ideea 61 – „Vânați-l" pe agentul de recrutare

Mai târziu în această carte, directorul de resurse umane de la Vodafone Airtouch va sugera că o dată la doi

ani trebuie să vă schimbați slujba și firma la care lucrați; deci cheltuiți cu generozitate pentru agenții de recrutare. Acești oameni sunt foarte costisitori, așa că nu vă va fi greu. Ei dețin însă cunoștințe enciclopedice legate de domeniul dumneavoastră de activitate, de oamenii și ocaziile din acest domeniu și sunt foarte insistenți în contactarea oamenilor. Încurajați-i să vină cu sugestii oricând, nu doar când doriți să angajați personal. Astfel îi încurajați să facă același lucru – privind oportunitățile de angajare – și pentru dumneavoastră.

Fiți foarte atent la marota curentă numită „head-shunting*", care se referă la apelarea la un agent de recrutare pentru a plasa la o altă companie o persoană de care încercați să scăpați. Procedând astfel, evitați plata unei compensații pentru concediere și eliminați orice pericol de a fi dat în judecată pentru concediere abuzivă. Se pare însă că dacă persoana în cauză descoperă ceea ce i s-a pregătit poate da compania în judecată pentru concediere abuzivă, iar dacă firma angajatoare este de părere că a fost înșelată, atunci poate intenta de asemenea proces.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Fiți politicos cu ceilalți pe măsură ce avansați în carieră – îi veți reîntâlni probabil când veți coborî scara ierarhiei.

Gordon M.W. Owen CBE (președinte, Energis)

* Shunting înseamnă în limba engleză trecerea pe altă linie a unui tren, spre deosebire de „head-hunting", care desemnează recrutarea profesioniștilor de nivel înalt. (n.red.)

Ideea 62 – Foc de voie – cu eleganță

Am văzut deja cât de mică este lumea eșaloanelor superioare în orice domeniu. Întâlniți oameni cărora le-ați fost client sau pentru care ați lucrat, suficient de frecvent pentru a vă asigura că vă faceți doar dușmani, dacă nu există alternativă. Puteți întâlni de asemenea indivizi care au lucrat pentru dumneavoastră mai demult, ceea ce înseamnă, desigur, că puteți întâlni oameni pe care i-ați concediat. Concedierea este o acțiune neplăcută pentru majoritatea managerilor; iată câteva sfaturi care vă arată ce *trebuie*, respectiv ce *nu trebuie* să faceți într-o asemenea situație:

- Pregătiți-vă cu atenție, nu numai pentru întâlnire, ci și pentru ceea ce se va întâmpla în termeni personali ulterior.
- Nu-i permiteți celui concediat să vă facă să vă răzgândiți. Dacă v-ați decis să-l concediați, procedați în consecință. Dacă vă răzgândiți, nu-i veți recâștiga niciodată simpatia.
- Luați o doză de coniac înainte de întâlnire. Trebuie să păreți hotărât, ferm și prietenos, nu un pachet de nervi. Nu uitați că persoana cealaltă este vinovată.
- Nu vă relaxați prea mult; probabil că într-un asemenea moment persoana nu va considera glumele amuzante.
- Oferiți un aranjament generos sau chiar foarte generos. Astfel îndulciți mult pilula amară și dacă depășiți normele companiei, persoana pe care o concediați va ști că dumneavoastră sunteți cel generos, nu regulamentul firmei.

- Parcurgeți cu meticulozitate procesul de concediere. Este important ca dumneavoastră să fiți cel care oferă aranjamentul generos, nu un tribunal.
- Nu permiteți regulilor de la departamentul de resurse umane să amâne ceva ce trebuie îndeplinit neîntârziat. Dacă este necesar, cointeresați-i.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

În orice companie, tinerii ar trebui să-și cunoască limita autorității, să știe când s-o depășească și să se asigure că au dreptate.

Președinte de firmă

Ideea 63 – Utilizați cele mai bune minți

Saint Vincent de Paul a spus: „Dacă pentru a reuși într-o acțiune ar trebui să aleg între cincizeci de cerbi conduși de un leu și cincizeci de lei conduși de un cerb, m-aș simți mai sigur de succes cu primul grup decât cu al doilea". Sunt de acord, totuși cred că cincizeci de lei conduși de un leu au cele mai multe șanse de reușită. Printre cei dedicați ascensiunii în carieră a existat întotdeauna o dilemă – inteligențele sclipitoare din echipa lor reprezintă o ocazie sau un pericol? Sunt convins că utilizând cei mai buni oameni, obțineți cele mai bune rezultate în carieră. Să presupunem că ei doresc

să vă ocupe postul; atunci vor trebui să se comporte și să încerce să arate ca și când ei, nu dumneavoastră, ar fi sursa de inspirație care stă la baza succesului echipei.

Luați în echipa dumneavoastră oameni bine pregătiți, în calitate de subordonați și de consultanți, și plătiți-i generos. Un consultant mulțumit are un șef care vorbește cu șeful șefului șefului dumneavoastră și are credibilitate când afirmă că vă descurcați bine. Angajații bine plătiți vor rămâne foarte probabil să lucreze la firmă și, desigur, nimeni nu se așteaptă să câștigați mai puțin decât ei. Al doilea aspect legat de mințile inteligente este că lucrează în domeniul dumneavoastră de activitate și nu știți niciodată când îi puteți reîntâlni. Poate nu pe termen scurt, dar până și după zece ani oamenii îi țin minte pe cei care le-au făcut un bine.

Indiciu privind cariera

Alegeți un domeniu în care rezultatele obținute vi se par plăcute și interesante, angajați întotdeauna oameni remarcabili, tratați-i pe toți cu respect și acceptați faptul că o schimbare reprezintă o oportunitate, nu o amenințare.

Președintele unei companii cotate
printre primele 100 din Marea Britanie

Ideea 64 – Alegeţi şi lucraţi cu cei mai buni consultanţi

Într-un articol publicat în februarie 1998 în *The Economist* se spuneau multe lucruri interesante. Intitulat „Consultanţa managerială – noii vraci", articolul începea astfel: „Dacă ar trebui să alegem o singură profesie sau domeniu de activitate care să simbolizeze frenezia din a doua jumătate a secolului al XX-lea, aceasta ar fi consultanţa managerială. S-a dezvoltat rapid... este uşor să intri în domeniu... se plăteşte bine... şi partea cea mai bună este că nimeni nu poate spune cu exactitate ce înseamnă."

Pentru a alege un consultant, este necesar în primul rând să atribuiţi priorităţi aptitudinilor şi calităţilor necesare.

Puneţi-vă următoarele întrebări:

- În ce scop angajaţi un consultant?
- Ce poate face o agenţie externă şi nu se poate face în cadrul companiei?

După ce aţi ales consultantul, trebuie să stabiliţi mai multe măsuri de siguranţă. Ele vor garanta desfăşurarea amiabilă a relaţiei cu consultantul şi vor asigura cea mai eficientă utilizare posibilă a timpului său:

Semnarea unui contract oficial

Plata. Aveţi nevoie de un acord de eşalonare a plăţii, care să definească şi cheltuielile care se decontează.

Factorii de decizie. Stabiliţi ce are de făcut fiecare. Câtă autoritate va avea firma de consultanţă? De asemenea, liniile de comunicare trebuie precizate clar, pentru orice probleme sau întrebări ce pot apărea.

Taxa de anulare sau de amânare. Aceasta trebuie să fie reflectată într-un contract oficial.

Avantajele folosirii unui consultant managerial

Probleme de personal. Poate fi doar o problemă de timp şi de bani. Asta înseamnă că nu dispuneţi de suficient personal pentru a desfăşura munca necesară şi nu este practic să faceţi angajări noi pentru ceva ce ar putea fi o necesitate pe termen scurt. Aţi mai putea fi în situaţia ca după ce faceţi câteva calcule să se dovedească faptul că este mai ieftin să apelaţi la o firmă de consultanţă decât să desfăşuraţi activitatea respectivă în cadrul companiei dumneavoastră.

Specializare. Problema cu care se confruntă o companie ar putea fi rezolvată optim solicitând sfatul unor oameni care au o anumită specializare. Astfel puteţi folosi specializarea respectivă pentru problema pe care o aveţi, dar şi pentru a învăţa de la firma de consultanţă pentru viitor. Uneori o companie ajunge în situaţia de a „nu vedea pădurea din cauza copacilor". Este posibil ca o persoană din exterior să poată vedea problemele într-o lumină nouă.

Relaţiile din interior. Am văzut că una dintre problemele majore cu care trebuie să vă confruntaţi o reprezintă maşinaţiunile interne, intrigile şi „sforăriile" care vă împiedică să duceţi munca la bun sfârşit. Acest lucru este

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Dacă știți că acționați bine nu vă temeți să cereți să fiți promovat sau să vi se permită să vă asumați mai multe responsabilități.

George Paul (președinte, Norwich Union)

inevitabil o dată ce adăugați factorul imprevizibil legat de oameni în orice situație. O firmă de consultanță poate oferi o imagine obiectivă unei terțe părți și poate furniza o opinie mai ușor acceptată decât a dumneavoastră (chiar dacă adesea este aceeași cu a dumneavoastră). Există de asemenea avantajul că sfătuitorii din exterior pot lua asupra lor vina pentru soluțiile nepopulare dar necesare ale problemelor; iar astfel vă păstrați reputația neștirbită.

Ideea 65 – Tratați cu deferență cadrele superioare

Dacă nu-l cunoașteți pe managerul din conducere cu care urmează să intrați în contact, vă veți pregăti desigur pentru acest eveniment, discutând cu cei care l-au întâlnit. Trebuie să porniți însă de la una sau două supoziții. Un factor de care trebuie să țineți seama este vanitatea. Toți oamenii sunt mai mult sau mai puțin vanitoși. Vanitatea cadrelor superioare este întrucâtva mai mare decât a celorlalți oameni și, prin urmare, managerii din conducere tind să fie la fel de vanitoși ca orice alt om, ba chiar mai mult.

Exemplu

Tom, managerul filialei din Edinburgh a unei firme americane era pe cale să primească vizita istorică a președintelui companiei, care vizita Marea Britanie. Tom știa că șeful filialei din Manchester, Mike, primise aceeași vizită cu câteva zile în urmă. În ambele situații, președintele american pleca din Londra și petrecea două zile vizitând filiala și întâlnindu-se cu clienții, iar în seara primei zile se organiza un dineu cu clienții. Tom l-a întrebat pe Mike cum s-a pregătit pentru dineu. „N-a fost simplu", a răspuns Mike. „Știi că ni s-a spus să reducem pentru moment din cheltuieli și m-am gândit că ar trebui să arăt că am luat în serios directiva aceasta și să organizez o primire relativ modestă." „Serios ?", a întrebat Tom. „Da", a continuat Mike, „și de aceea l-am luat de la aeroport cu o mașină obișnuită a firmei, destinată managerilor din linia întâi, arătând astfel cumpătare, după care l-am cazat în același hotel pe care-l folosim pentru absolvenții angajați de probă. Este un hotel plăcut, dar evident nu foarte costisitor." A continuat să descrie modul acela de tratare; la sfârșitul conversației, Tom și-a sunat secretara și i-a spus: „În Edinburgh îi vom oferi o primire care va face să pălească vizita reginei".

Au procedat în consecință. După vizita sa la Manchester, președintele american nu era prea încântat să facă și o a doua vizită. A ajuns la aeroport unde s-a întâlnit cu secretara lui Tom care l-a condus direct, fără a fi nevoit să-și ridice singur bagajele, la o limuzină mare care-l aștepta cu un șofer în livrea elegantă. Secretara i-a explicat că altcineva se va ocupa să-i ridice

bagajele. Zis și făcut, iar bagajele i-au fost transportate la un hotel în stil georgian, pe care chiar și un director plimbat prin lume îl consideră spectaculos. Un majordom a despachetat bagajele și a pus lucrurile în ordine în dulap.

Tom rezervase un apartament pentru ca președintele să poată primi în intimitate câțiva dintre cei mai importanți clienți din Scoția, oferindu-le ceva de băut înainte să coboare pentru cină, unde urma să se întâlnească cu restul clienților. Lucrurile s-au desfășurat întocmai.

Ulterior Tom a aflat că președintele companiei fusese încântat de vizita la Edinburgh. Mai precis; Tom a primit o scrisoare caldă de mulțumire, pe când Mike a primit un mesaj simplu de la superiorul său direct, în care scria „Să nu mai faci asta niciodată!".

Urmați exemplul lui Tom. Cheltuiți cu generozitate pentru cadrele superioare și nu subestimați niciodată vanitatea cuiva.

Ideea 66 – Faceți-vă singuri reclamă

Dacă răspundeți de o parte a bugetului de promovare sau de acest buget în totalitate, negociați obținerea unei sume cât mai mari. O campanie de promovare eficientă vă poate aduce renume, nu doar în cadrul firmei, ci și în afara ei; deci cheltuiți, cheltuiți, cheltuiți.

Cele mai reușite opt idei pentru a proceda altfel dacă sunteți femeie

Introducere

Documentându-mă pentru această carte, am discutat cu mai multe femei și, deși sfaturile lor mi se par bune, nu am trăit direct experiențele pe care mi le-au relatat. Sunt mai degrabă redactorul acestui capitol, decât autorul lui. Ideea de bază pare să fie să evitați ca sexul să devină o problemă și de aceea mi se pare recomandabil să evitați în mod deliberat comportamentul pe care bărbații îl asociază în mod negativ femeilor, *ideea 68*. Această idee a fost rezumată cel mai bine de o femeie care a prezentat un punct de vedere după care a spus: „În acest caz oamenii pur și simplu nu vor observa că ești o femeie într-o lume a bărbaților și exact asta ne dorim". Acestea fiind spuse, se pare că femeile ar trebui să-și valorifice integral talentele specific feminine, *ideea 71*. Prima idee se referă la prejudecățile simple și insuportabile.

Ideea 67 – Minți cât mai mult

Pe la începutul anului, în Marea Britanie se difuza un program intitulat *Panorama* care avea următorul mesaj:

dacă ești femeie și ai trecut de 30 de ani este foarte probabil să suferi o discriminare când se pune problema unei promovări sau angajări pe un post nou. Motivul este că managerii au prejudecăți față de această categorie de femei, gândindu-se că dacă ele au copii au nevoie de timp ca să se ocupe de aceștia sau, dacă nu au copii, pot intra pe neașteptate în concediu de maternitate. Nu doar bărbații fac discriminarea aceasta, ci și femeile care au hotărât să nu aibă copii după ce au împlinit 30 de ani.

Dacă este adevărat – și cine sunt eu ca să pun sub semnul întrebării ce se afirmă la *Panorama ?* –, aceasta este cu certitudine o oportunitate pentru ca femeile să ignore criticile lui Robert Townsend la adresa înșelării altora sau sfatul din această carte de a nu minți în CV. Mințiți cât puteți ! Omiteți copiii din ecuație. Puteți chiar sugera că nu a fost să fie și că în această situație vă veți canaliza energiile spre carieră, nu spre familie. Probabil că nu este prea onest, dar vă veți perfecționa la acest capitol.

Probabil că singura cale de a ataca problema aceasta este ca guvernul să legifereze un concediu de paternitate de aceeași lungime ca și cel de maternitate, cu obligativitatea sa pe o anumită perioadă de timp. O altă măsură ar fi oferirea acelorași drepturi pentru bărbați ca și pentru femei de a-și lua mai mult timp liber când copiii lor sunt mici. Toată populația ar trebui să aibă drepturi egale în această privință.

Femeile mi-au oferit și alte sugestii privind măsuri ce pot fi luate în afară de minciună:

- Nu faceți copii înainte de 40 de ani (o soluție simplă este criogenizarea ovulelor).
- Faceți copii și determinați-vă partenerul să stea acasă cât timp sunteți la serviciu.

Există oameni care susțin starea de fapt curentă, afirmând că luarea concediului de maternitate și timpul liber suplimentar pentru îngrijirea copiilor îi prejudiciază pe acționari, reducând profiturile organizației, dar așa ceva nu poate fi adevărat. În primul rând pare a fi mai păgubitor pentru acționari să ignore talentele a jumătate din managerii care fac parte din respectiva grupă de vârstă. (Sincer vorbind cunosc câțiva bărbați manageri a căror incompetență generală ar ucide probabil un copil lăsat în grija lor, deci Dumnezeu știe ce dezastre vor produce părticelelor de afaceri aflate în subordinea lor !) Și, la urma urmelor, majoritatea acționarilor sunt pensionari sau oameni care-și creează fonduri de pensii. Dacă există mai mulți bărbați care-și creează fonduri de pensii decât femei, atunci aceasta este urmarea discriminării despre care vorbim și în tot cazul există mai multe pensionare decât pensionari. Pensionarii trăiesc din valoarea acțiunilor; astfel, acordând drepturi egale managerilor femei, nu sunt afectate interesele acționarilor.

Ideea 68 – Încercați să nu respectați stereotipurile altora

Unii bărbați vor spune despre un același comportament că este „hotărât și categoric" în cazul unui bărbat, sau „despotic" în cazul unei femei. Probabil că trebuie să folosiți mai des „te rog" și „mulțumesc" în instrucțiunile pe care le dați, ca urmare a acestei observații. Căutați un mod general acceptat de a da ordine, dacă nu sunteți, desigur, în pericol să vă scadă eficacitatea. Sau această măgulire a orgoliului este în defavoarea bărbatului ? Mi se pare destul de com-

plicat. Câteva femei manageri din conducere mi-au spus că dată fiind această situație, trebuie să te descurci indiferent de circumstanțe. În plus, e bine să nu fii văzută că bârfești adesea sau în momentele nepotrivite. Bărbații bârfesc în aceeași măsură ca femeile, dar o altă idee preconceputâ în rândul lor este că femeile își fac confidențe între ele.

Majoritatea bărbaților se îmbracă elegant dimineața, după care nu mai acordă atenție aspectului lor în restul zilei. Oamenii observă dacă o femeie petrece mult timp în fața oglinzii, refăcându-și machiajul pe parcursul zilei. Sfatul pe care-l dau este să-i imitați pe bărbați în această privință. Începeți ziua cu o ținută profesionistă, după care dați-o uitării.

Ideea 69 – Nu vă formalizați

Nu contează cine deschide ușa pentru cine. Dacă aveți de-a face cu un bărbat care insistă să vă deschidă ușa, nu are sens să-l priviți ca și când ar fi condescendent. În aceeași măsură, nu vă așteptați ca bărbații să vă deschidă ușa. Acest principiu este valabil pentru toate celelalte moravuri pe care părinții mei le considerau maniere elegante. Dumneavoastră doriți să ieșiți în evidență pentru talentele și aptitudinile personale și ca atare să nu se facă diferența față de alții pentru că sunteți femeie.

Ideea 70 – Nu permiteți să fiți considerată o secretară

Cu câțiva ani în urmă sfatul cel mai bun pentru femei era mult mai simplu în această privință: nu învățați să

dactilografiați. Un asemenea sfat este actualmente la fel de prostesc ca și ideea că femeile nu ar trebui să învețe să citească.

Știu că în prezent fiecare își dactilografiază singur textele, dar majoritatea oamenilor, în special în perioada de început a carierei, vor desfășura activități care par să fie de secretariat sau pe care ar trebui să le desfășoare un asistent personal. Într-adevăr, pentru un bărbat, dar și pentru o femeie, o mișcare inteligentă poate fi să se apropie de coridoarele puterii ajutându-i pe managerii din conducere la scrierea și completarea scrisorilor și rapoartelor. Femeile trebuie să procedeze astfel încât să fie evident că nu aceasta este cariera lor. Unul dintre cele mai neplăcute lucruri pe care le poate spune un coleg despre dumneavoastră este că sunteți eficientă, că strângeți informații bune pentru luarea deciziilor, dar că nu sunteți în stare să luați decizii.

Ideea 71 – Acționați ca o femeie, nu ca un bărbat

Femeile ar putea crede că trebuie să fie dure, nemiloase și masculine pentru a urca pe scara profesională până la înălțimi amețitoare, dar în realitate lucrurile stau exact pe dos. Cercetările au revelat că femeile, fiind în general mai eficiente și mai loiale, generoase cu laudele și înțelegându-și mai bine subalternii, sunt manageri mai buni decât bărbații.

Un sondaj publicat la sfârșitul anului 2002 în revista *Management Today* arăta că majoritatea celor chestionați – 1000 de manageri de ambele sexe din Marea Britanie – era

de părere că femeile au o viziune mai modernă în privința profesiei lor și sunt mai lipsite de prejudecăți și mai pline de tact. Dimpotrivă, aproape același procent dintre cei chestionați era de părere că managerii bărbați sunt egoiști și mai predispuși să-și asume meritele pentru munca altora. (A se vedea diverse cazuri din această carte.)

Un sondaj în rândurile femeilor cu funcții de conducere din Marea Britanie sprijină de asemenea această teorie. Un studiu de cinci ani aplicat unui număr de 2 500 de manageri din 450 de companii a dezvăluit că angajații de ambele sexe erau de părere că mulți șefi bărbați sunt autocrați și interesați doar de propria persoană. Pe de altă parte, femeile erau considerate forța motrice pentru munca în echipă și comunicarea cu personalul.

Prin urmare, afișați latura dumneavoastră grijulie, atentă, protectoare – veți câștiga astfel prieteni printre colegi, dar și la nivelurile superioare ale ierarhiei și toată lumea va fi bucuroasă când urcați o treaptă ierarhică.

Ideea 72 – Alegeți o profesie în care bărbații sunt dominanți

E posibil să fiți nevoită să munciți din greu pentru a depăși la început prejudecățile, dar pe termen lung puteți câștiga enorm. Deoarece drepturile egale sunt prezente pe agenda mass-media și în ochii opiniei publice, mulți bărbați trebuie să fie văzuți ca fiind imparțiali în privința recrutării și promovării femeilor. Dacă discriminează femeile, pot avea probleme serioase. Dacă vă alegeți o profesie în care numărul femeilor aflate la conducere este încă mic, bărbații vor fi atât de speriați să nu strigați în gura mare

„discriminare", încât vor face tot ce pot ca s-o evite. De asemenea, nu uitați: Dacă în companie nu există multe femei, cine va fi reprezentanta de sex feminin în consiliul de conducere ? Grăbiți-vă, ați putea fi chiar dumneavoastră.

Ideea 73 – Obișnuiți-i să folosească mesajele e-mail

Unele femei consideră mesajele e-mail ca pe un ajutor de neprețuit, care atenuează absența lor de la serviciu din cauza copiilor. Dacă toți sunt obișnuiți să comunice frecvent cu dumneavoastră pe această cale, nu vor ști dacă vă scrieți mesajele de la serviciu sau de acasă, în timp ce vă hrăniți copiii la ora 14:00.

Ideea 74 – Flirtați cât mai mult

Am inclus toate sfaturile pe care le-am primit de la femeile cu care am discutat, așa că voi comunica și acest sfat, primit de la o directoare executivă în domeniul asigurărilor. Ea mi-a spus că, în special în primii ani de carieră, a flirtat cu nerușinare cu clienții ei la telefon. Când am întrebat-o dacă a continuat la fel după ce a ajuns față în față cu ei, mi-a a răspuns printr-un „nu" aspru. Alte femei au reacționat cu surprindere auzind de tehnica flirtului și, trebuie să spun, au dezaprobat-o total.

Cele mai reușite patru idei pentru managementul proiectelor

Introducere

Vă construiți o carieră de succes făcând lucruri suplimentare. Pe lângă îndeplinirea atribuțiilor obișnuite de serviciu, există multe alte ocazii de a vă implica în proiecte colaterale.

Aceasta înseamnă managementul proiectelor și oricine trebuie să poată pregăti un plan pentru un proiect, *ideea 76*, și să adopte stilul necesar de conducere a echipei, *ideea 77*. Să începem asigurându-ne că recunoașteți un proiect când se ivește la orizont.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Pentru cei care sunt motivați și aspiră la funcțiile cele mai înalte, sfatul meu este să preia multe sarcini diferite, care acoperă o arie largă. Cheia este să învățați cât mai mult posibil despre mediul de afaceri respectiv și să ajungeți să cunoașteți bine diferitele discipline pe care liderii trebuie să le înțeleagă pentru a avea succes. Printre acestea se numără conducerea subalternilor, gestionarea performanțelor, marketing, producție, finanțe și tehnologie. Lumea afacerilor devine tot mai solicitantă. Liderii de succes vor fi cei care

văd lucrurile clar și precis în acest mediu solicitant și tot mai complex.

Chris Wathen (director, departamentul de resurse umane, NatWest Group)

Ideea 75 – Nimic nu poate merge rău, pentru că nimic nu este planificat

Cu ceva vreme în urmă, de managementul proiectelor se ocupau inginerii, care foloseau tehnicile de management al proiectelor pentru a controla activitățile complexe. În prezent este înțelept pentru toți managerii să știe cum se întocmește o listă de activități și cum se tratează ea ca un proiect. Imaginea de conductă canalizatoare a funcțiilor separate exercitate independent lasă loc echipelor multifuncționale, care trebuie conduse. Dacă doriți să lucrați într-o poziție care să atragă atenția, proiectele sunt de asemenea binevenite.

Înainte să începeți managementul unui proiect aveți mult de muncit și, la modul general, managerii greșesc pentru că nu desfășoară activitatea preliminară de întocmire a unui proiect, deși ar trebui s-o facă. Ei încearcă să gestioneze o serie de activități și suferă un eșec. Regula de bază pentru a înțelege că trebuie să anunțați un proiect cuprinde trei elemente:

- Graficul total de desfășurare depășește o lună, iar adesea durează chiar mai mult.
- Sunt implicate mai multe funcții.
- Nu aveți autoritate directă asupra tuturor resurselor umane necesare.

Dacă aceste trei condiții sunt întrunite, adresați-vă șefului dumneavoastră și propuneți-i să devină sponsorul proiectului. Prezentați-vă opinia privind modul în care ar trebui să se desfășoare lucrurile după terminarea proiectului. Asigurați-vă în privința graficului de termene. Dacă există deja mai multe inițiative în curs de materializare, vă puteți confrunta cu pericolul de a începe ceva ce nu puteți termina. Dacă viziunea dumneavoastră este măreață și destul de utilă, îl puteți chiar determina pe șeful dumneavoastră să-i comande altcuiva anularea proiectului său pentru a aloca resurse proiectului dumneavoastră. În acest caz, asigurați-vă că sunteți prima persoană care-l compătimește pe colegul prejudiciat: „Dar ce aș fi putut face ? Știi cum e când prinde câte o idee."

Indiciu privind cariera

Căutați ceva dificil ce trebuie neapărat făcut; de exemplu, o schimbare majoră pe care compania trebuie să o facă. Poate că șeful dumneavoastră nu s-a gândit prea mult la ea, dar ar fi încântat să-și asume meritele realizării ei. Oferiți-vă să conduceți dumneavoastră acțiunea și să-i oferiți rezultatele.

Indiciu privind cariera

Un rezultat bun este mult mai impresionant dacă l-ați semnalat anterior într-un plan. (Bineînțeles veți dezvălui planul după obținerea rezultatului.) Nu lăsați niciodată să se spună despre dumneavoastră: „Nici unul dintre planurile tale nu are succes și toate succesele tale sunt neplanificate".

Cheia acestei perioade a planului este evaluarea șanselor de succes. Utilizați tehnica de management al proiectelor privind forțele motrice și forțele de rezistență, pentru a anticipa șansele de reușită a proiectului. Forțele motrice sunt puternice dacă includ anularea unei deficiențe concurențiale sau câștigarea unui avans în fața concurenței, dacă se traduc cu ușurință într-o creștere a vânzărilor etc. Forțele de rezistență reprezintă împotrivirea firească pe care oamenii o au față de schimbare și volumul curent de muncă. Nu uitați că majoritatea proiectelor destinate îmbunătățirii mediului de lucru generează activități suplimentare, pe lângă sarcinile de serviciu obișnuite ale personalului. În continuare analizați câmpul de forțe, comparând impactul forțelor motrice și de rezistență. O diagramă cu bare este suficientă, axa Ox fiind împărțită de la +10 pentru forțele motrice, până la –10 pentru forțele de rezistență. Pe axa Oy sunt enumerate forțele. Dispuneți astfel de un indiciu grafic foarte sugestiv privind șansele de succes și de un reper vizual interesant când vă adresați sponsorului proiectului, pentru a obține susținere.

În cele din urmă gândiți-vă în linii mari câte resurse vă trebuie și în ce măsură vă stau la dispoziție. Încercați să negociați după aceea această schiță de plan de resurse, înainte să vă oferiți voluntar să vă ocupați de proiect. Faceți o listă cu toate părțile interesate și persoanele care vor fi afectate într-un mod sau altul de proiect. Printre ele se numără membrii esențiali ai echipei, precum și clienții și posibil furnizorii dumneavoastră. La un moment oarecare va trebui să-i „îmbarcați" pe toți, așa că verificați ca lista să fie completă. Analizați câtă autoritate are sponsorul dumneavoastră și ieșiți din orice proiect al cărui

sponsor este total incompetent în a face lucrurile așa cum vrea el sau este suficient de detestat de oameni încât aceștia să dorească să eșueze în tot ce face.

Ideea 76 – Elaborarea unui plan

În continuare aveți nevoie de un plan. Extindeți schița inițială, cerându-le principalelor părți interesate să-și spună părerile, pe care să le puteți adăuga. Este dificil de anticipat cum vor sta lucrurile după proiect; încercați să luați o coală albă de hârtie și să scrieți pe ea idealul dumneavoastră în această privință. Se poate ca acesta să fie de neatins, așa că fiți atent cum îl prezentați clienților, dar oferă un scop pe care echipa îl poate lua în calcul pe măsură ce atinge obiectivele proiectului. Scopul trebuie să fie un text de un rând, în care afirmați ce veți realiza, când și care sunt restricțiile în privința cheltuielilor. De exemplu: „Vom produce un nou sistem de comunicații cu clienții. El va fi implementat înainte de sfârșitul anului fiscal curent și proiectul nu va costa mai mult de 50 000 £."

Indiciu privind cariera

Nu uitați motivul pentru care realizați acest proiect: îmbogățirea cunoștințelor legate de companie și impresionarea superiorilor. Dacă ați reușit să realizați acest lucru la o etapă cât mai timpurie a desfășurării proiectului, atunci ar putea fi momentul să vă transferați atribuțiile altcuiva. Nu doriți să vă îngropați în acest proiect și să nu puteți profita de alte oportunități pentru că proiectul nu este încă finalizat.

Obiectivele proiectului sunt țintele comerciale ale echipei. Dacă echipa își atinge scopul, care va fi impactul asupra vânzărilor, cheltuielilor, profiturilor, fluxului de numerar și satisfacției clienților?

Pentru fiecare obiectiv, formulați un indicator care arată etapa la care ați ajuns și unde doriți să fiți la finalizarea proiectului. Fiți realist, dar dacă sponsorul dumneavoastră va cheltui bani și va cere bani pentru proiect de la șeful său, aceste obiective trebuie să merite efortul. În mod normal puteți introduce în proiect una sau două îmbunătățiri care să fie realizabile chiar dacă toată echipa care lucrează la proiect a plecat în vacanță. Procedați ca atare.

Enumerați după aceea restricțiile. Stabiliți limite ale abaterilor pentru lucrurile pe care nu le veți face exact așa cum le-ați definit și pentru cele pe care le veți face. Coșmarul carieristului este să-i dezamăgească pe alții, așa că evitați această situație, asigurându-vă că nimeni nu crede că proiectul dumneavoastră este imposibil sau nedorit.

Acum sunteți pregătit să întocmiți planul. Organizați o ședință de brainstorming cu toți cei implicați pentru a alcătui lista activităților necesare pentru finalizarea proiectului. În această etapă nu vă faceți griji în legătură cu conducerea echipei – asigurați-vă doar să aveți o listă cuprinzătoare. Includeți pe listă câteva activități de comunicare pregătitoare – nu uitați că doriți să atrageți atenția – , prin care anunțați ceea ce faceți tuturor celor care trebuie să știe acest lucru și câteva activități de încheiere care-i vor permite șefului dumneavoastră să-și poată aroga meritele pentru o treabă dificilă bine făcută, iar dumneavoastră să vă asumați câteva laude pentru că ați reușit să finalizați proiectul. Este preferabil să lăsați bătutul cu pumnul în piept pentru intimitate și veți avea

destul timp pentru a-i explica șefului șefului dumneavoastră că ideea v-a aparținut integral și, indiferent dacă vă crede sau nu, că mai aveți una.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

A existat o vreme când oamenii trebuiau doar să se achite de sarcinile postului, fără să se preocupe de imaginea de „ansamblu". În prezent ei trebuie să înțeleagă situația integral pentru a se asigura că pot lucra la un proiect interdepartamental și pentru a se putea muta de la un departament al companiei la altul, abordând domeniile în care este cea mai mare nevoie de ei.

John A. Hart (director de personal, grupul PowerGen)

Activitățile ar trebui să se încadreze acum foarte ușor în categorii și să dezvăluie fazele proiectului. Veți marca fiecare fază printr-o formă oarecare de campanie de promovare. Nu uitați că pe măsură ce proiectul dumneavoastră avansează, alții vor veni cu idei de proiecte noi. Pentru a proteja resursele alocate proiectului dumneavoastră, trebuie să continuați să arătați progresele făcute. Cei care lucrează în marketing au denumit activitățile acestea „stimulente la mijloc de drum" și

Indiciu privind cariera

Adesea este posibil să-l faceți pe șeful șefului dumneavoastră să iasă în evidență. Este foarte bine să procedați astfel, așa că acționați în acest sens.

ar trebui să le planificați pentru fiecare etapă. Nu uitați cum ați obținut *dumneavoastră* resursele.

După aceea structurați activitățile și grupurile de activități în ordinea în care vor fi desfășurate de echipă. Utilizați o reprezentare grafică sub formă de rețea și o analiză de drum critic pentru a vedea unde ați putea întâmpina probleme care să vă întârzie. Dacă nu înțelegeți analiza drumului, studiați-o; este simplă și amuzantă. Ca alternativă, desemnați un expert în software pentru rețele de proiecte să preia sarcina de coordonator.

După ce ați stabilit activitățile și ordinea lor, vă aflați în poziția de a solicita resurse. Nu vă concentrați doar asupra oamenilor. Veți avea nevoie și de informații și acces la informații, facilități, echipament și materiale. Încercați să întocmiți o listă cât mai completă posibil. În scurt timp materialul acesta va fi în fața unui expert în finanțe și se știe că acestor indivizi le place să descopere cheltuieli nespecificate pe lista de resurse. O asemenea eroare reduce credibilitatea întregului material și îi oferă finanțistului satisfacția enormă de a respinge proiectul din start. Ca regulă generală, am descoperit că dacă ați făcut fericit un expert financiar, probabil că v-ați făcut singur rău.

Câteva cuvinte legate de cheltuielile implicate de proiect. Puteți, desigur, calcula pur și simplu costul pentru fiecare resursă pe care o va utiliza proiectul. Acest lucru este destul de simplu, dar conduce la anomalii. De exemplu, ați putea plăti unei persoane care lucrează la proiect cu program redus un salariu integral, în loc să o plătiți la oră. Puteți ajunge să plătiți un calculator care nu va fi utilizat decât pentru acest proiect. Acestea se numesc costuri nerecuperabile. Întregul proces este cunoscut drept

analiza costurilor marginale și, dacă nu-l înțelegeți, citiți o carte despre acest subiect.

Indiciu privind cariera

Apelați la instructori și la mentori și nu refuzați niciodată să participați la un curs, indiferent cât de stupid sau de irelevant pare la momentul respectiv. Se poate dovedi cândva util, îl adăugați în CV-ul dumneavoastră și reprezintă o utilizare excelentă a banilor firmei.

Din indicatorii pe care i-ați calculat la momentele potrivite și din aceste costuri, puteți întocmi analiza cost-beneficiu. Analiza aceasta trebuie abordată cu foarte multă meticulozitate. Când cheltuiți banii companiei, este periculos să nu puteți arăta ce are de câștigat firma din această investiție. Puteți părea risipitor, iar conducta de bani poate fi închisă în momente de recesiune.

În cele din urmă, verificați-vă planul. Vorbiți cu oricine are o experiență relevantă, din interiorul sau din exteriorul companiei. Parcurgeți lista și asigurați-vă că veți obține rezultatul dorit dacă efectuați aceste activități. Utilizați un „avocat al diavolului", care să încerce să vă convingă că proiectul va fi un dezastru. Dacă vă convinge, nu continuați cu proiectul. Tot puteți câștiga bile albe, arătând factorii care v-au dovedit că aceasta nu-i o cale bună de urmat. Ați acționat bine.

Ideea 77 – Combinați stilurile de conducere

Există argumente care dovedesc că liderii sunt înnăscuți și nu pot fi creați prin instruire și acumulare de experiență. Este adevărat că abilitatea dumneavoastră de a vă purta cu oamenii este cel puțin într-o oarecare măsură punctul de plecare pentru a deveni un lider. Puteți studia însă câteva tehnici de conducere și vă puteți dezvolta capacitatea naturală de a pune lucrurile în mișcare, indiferent de talentul dumneavoastră de bază. Gândiți-vă mai întâi la motivare. Arta de a conduce este capacitatea de a-i convinge pe oameni să coopereze de bunăvoie pentru a obține rezultate. *De bunăvoie* este cheia; nu puteți forța motivarea la oameni, ci ei trebuie să-și dorească să facă o treabă bună. Dale Carnegie are un principiu călăuzitor în arta conducerii, care sună astfel: „Nimeni nu este mai convingător decât un individ care știe să asculte". Trebuie să-i ascultați și să-i observați pe oamenii din echipa dumneavoastră pentru a decide calea optimă de a-i motiva pe fiecare în parte. Nu este foarte greu; trebuie să-i cunoașteți și să știți care le sunt nevoile și dorințele.

Veți descoperi de asemenea că aceia care muncesc bine în echipă tind să devină buni lideri de echipă. Cred că acest lucru se întâmplă deoarece oamenii aceștia înțeleg aspectele fundamentale ale apartenenței la echipă în pofida capacității lor de a se gândi oarecum egoist la propriile cariere. Apartenența la echipă are o legătură strânsă cu încrederea și cu respectul, așa că nu vă abandonați colegii. Dacă, în cel mai rău caz, credeți că o

legătură slabă în cadrul echipei va pune în pericol succesul echipei, încercați să-i faceți să-și prezinte fiecare problemele singuri, în loc să-i defăimați în public.

Conducerea unei echipe care lucrează la un proiect include totul – de la directive simple până la discuții în grup și consens. Vă veți afla în postura de a desfășura toate tipurile de activități cuprinse în această gamă, de multe ori pe cele de la mijlocul ei. După cum a afirmat un director: „Vă puteți juca rolul fără să interveniți, dacă e posibil, dar opusul managementului care oferă libertate este cel prin luarea de ceafă".

Studiu de caz

Un renumit jucător din Australia îl socotea pe Mike Brierley, fostul căpitan al echipei naționale de crichet a Angliei, drept un bun cunoscător de oameni. Bob Willis, jucător în echipa lui Brierley, a istorisit că a fost implicat în motivarea pe termen lung a lui Ian Botham, alt membru al echipei. Când căpitanul simțea că Botham trebuie însuflețit, îi făcea semn lui Willis, care se apropia de Botham și-i șoptea la ureche că Mike i-a zis că joacă mai rău ca o fetiță. Vai și amar de următorul jucător la bătaie căruia îi arunca după aceea mingea furiosul Botham!

Interesant este că Willis și-a încheiat povestea spunând că dacă Brierley ar fi folosit aceleași cuvinte în cazul lui, i-ar fi distrus încrederea în sine și efectul obținut ar fi fost opus. Este util să cunoașteți oamenii.

Indiferent care vă este stilul de conducere, trebuie să fiți atent în permanență. Liderii adevărați vizează întotdeauna obiectivul și privesc imaginea de ansamblu. Această atitudine le permite să piardă din când în când câte o bătălie, câștigând însă în final războiul. Ei își recunosc rapid propriile greșeli și slăbiciuni, pentru a arăta că se bazează pe alți membri ai echipei. De obicei este o metodă de conducere greșită să răspândiți ideea că ați putea face tot ce fac membrii echipei mai bine decât ei. Liderii buni critică arareori, iar când o fac, în 99% din cazuri va fi vorba despre o critică constructivă. Vor fi distructivi doar când tratamentul respectiv este cea mai bună cale de a motiva persoana criticată.

Indiciu privind cariera

Oamenii muncesc pentru bani, dar fac ceva în plus pentru recunoaștere, apreciere și laude.

Moralul echipei fluctuează. Esențial este să detectați o scădere a lui și să acționați în această privință înainte să se ajungă la o criză materializată, de exemplu, prin plecarea cuiva sau prin opunerea față de schimbare. Moralul scăzut și moralul ridicat se datorează sentimentelor și problemelor personale, care nu au legătură cu viața profesională, dar și problemelor de serviciu. Veți ajuta la ridicarea moralului oferindu-le tuturor posibilitatea să contribuie cu idei utile. (Se pare că am revenit la ascultarea celorlalți, nu-i așa?) Moralul va scădea dacă un membru al echipei nu înțelege relațiile dintre ceea ce face și imaginea de ansamblu.

Prin urmare arătați că sunteți cu adevărat interesat de ceilalți, comunicați eficient și fiți foarte obiectiv, iar astfel veți deveni un lider adevărat.

Ideea 78 – Asumați-vă riscuri în mod inteligent

Situația opusă celei în care încheiați proiectul la timp și încadrându-vă în buget este cea în care dezamăgiți. Toți oamenii cu cariere de succes pun totuși accentul pe nevoia de a-și asuma riscuri. În afaceri câștigurile mari reflectă riscuri mari, iar acest adevăr este valabil și pentru cariera dumneavoastră. Trebuie să estimați tot timpul riscul asociat oricărui proiect la realizarea căruia v-ați oferit voluntar, însă există câteva tehnici care v-ar putea ajuta spre sfârșitul etapei de planificare. Nu uitați că evaluați riscul de nereușită al proiectului pentru companie, dar și riscul mai important – al nereușitei, reflectat în evoluția carierei dumneavoastră.

Beneficiile pentru companie ale unui proiect de succes se încadrează în trei categorii. Este vorba despre reducerea cheltuielilor, evitarea cheltuielilor și beneficiile – adesea îmbunătățirea situației vânzărilor – care apar pentru că ați schimbat procedura de desfășurare a activității companiei într-un fel care îmbunătățește controlul și procesul de luare a deciziilor. Să presupunem că pregătiți o analiză cost-beneficiu care va fi examinată de departamentul financiar-contabil. Categorisind astfel beneficiile, nimeriți doi iepuri dintr-o lovitură. Aceasta vă va ajuta să înțelegeți posibilitatea de a dezamăgi și va determina strângerea legăturilor dumneavoastră cu departamentul financiar.

Reducerea cheltuielilor

În orice estimare a unui proiect de cheltuieli, domeniul acesta va fi potențial foarte important. Finanțiștii vor

cădea probabil de acord că o reducere a cheltuielilor este cel mai tangibil beneficiu posibil. Dacă înlocuiți un lucru cu altul, este foarte plauzibil să reduceți din cheltuieli. Asigurați-vă că reducerea costurilor este substanțială, pentru că în caz contrar, finanțiștii vă vor respinge proiectul. Reducerile de cheltuieli relevante sunt cele care pot fi realizate de companie. Dacă, de exemplu, proiectul dumneavoastră va economisi din spațiul ocupat de birouri, acesta este un cost relevant doar dacă firma încetează să mai plătească pentru spațiu sau dacă îl realocă altor angajați. Dacă spațiul va rămâne gol și compania va continua să plătească pentru el, nu este un cost relevant.

Evitarea cheltuielilor viitoare

Evitarea cheltuielilor viitoare reprezintă un concept oarecum diferit de reducerea directă a cheltuielilor, care aduce în centrul atenției cheltuielile ce ar putea fi implicate dacă proiectul ar fi demarat. Poate fi pusă în discuție ideea că cheltuielile promoționale pentru determinarea creșterii vânzărilor pot reduce cheltuielile implicate de concedierea unor angajați în cazul în care nivelul vânzărilor ar rămâne constant. Încă o dată, asigurați-vă că cheltuielile evitate sunt reale. Evitarea cheltuielilor implică intrinsec un risc sporit de a nu se materializa, față de reducerea cheltuielilor. Finanțiștii cred acest lucru, care este, în orice caz, adevărat.

Îmbunătățirea controlului

Companiile își modernizează permanent procesele economice. Dacă își schimbă strategia în orice fel sau dacă reacționează la schimbările de ordin tehnologic, ele vor trebui aproape cu certitudine să-și modifice o parte

dintre procesele economice. Se ajunge aproape întotdeauna la cheltuieli de investiții și cheltuieli ocazionale, justificate adesea de faptul că permit conducerii să aibă un control mai strict asupra afacerii. Acest lucru poate fi bun pentru cei aflați la conducerea companiei, dar nu este suficient de concret pentru cei din departamentul financiar. Ei vor să știe cum se va traduce în bani acest beneficiu. Să presupunem că proiectul dumneavoastră vizează o îmbunătățire a sistemului de control al inventarului. Un argument legat de beneficii va fi că dacă deținеți un control mai bun asupra inventarului, veți avea o evidență mai bună a stocului și vânzări mai mari. Asemenea îmbunătățiri ale controlului ar putea fi dificil de cuantificat dar, dacă n-o faceți, finanțiștii nu vă vor lăsa să demarați proiectul. Adesea aceste câștiguri vor asigura cel mai mare număr de bile albe la secțiunea beneficii, dar ele sunt intrinsec mai puțin probabil să se realizeze decât reducerea sau evitarea cheltuielilor.

Am spus că nici o estimare pentru viitor nu va fi exactă; va trebui să vă așteptați întotdeauna la abateri neprevăzute, precum și la abateri normale în cazul unei prognoze. Riscurile legate de beneficii sunt realizarea de mai puține beneficii decât ați estimat inițial sau faptul că nu le veți obține la timp.

Iată un exemplu de matrice a riscurilor, prin gruparea pe tipuri a beneficiilor. Vom efectua calculele în cazul cel mai probabil, cel mai nefavorabil și cel mai favorabil.

Experiența ne permite să atribuim fiecărei celule a matricei câte o cifră de la 1 la 9, în ordinea încrederii pe care o avem că va fi dobândit beneficiul. Se pornește de la cazul cu cea mai mare probabilitate, estimarea pesimistă în privința reducerii cheltuielilor, până la cazul cel mai puțin probabil, o estimare optimistă a creșterii vânzărilor sau îmbunătățirii controlului.

	Previziune pesimistă	Cazul cel mai probabil	Previziune optimistă
Reducerea cheltuielilor	Probabilitatea 1	Probabilitatea 3	Probabilitatea 6
Evitarea cheltuielilor	Probabilitatea 2	Probabilitatea 5	Probabilitatea 8
Creșterea veniturilor sau a controlului	Probabilitatea 4	Probabilitatea 7	Probabilitatea 9

Presupunând că știți costurile implicate de proiect, puteți calcula dacă este un proiect cu risc ridicat sau cu risc scăzut. Adunați beneficiile din celulele marcate de la 1 la 3. Dacă valoarea obținută este mai mică decât cheltuielile, puteți încadra proiectul în categoria celor cu risc redus. Dacă trebuie să coborâți de la 8 la 9 înainte de acoperirea cheltuielilor, aveți un proiect care prezintă un risc mare ca beneficiile să nu fie atinse în mod profitabil. Încercați să vă retrageți din acest proiect dacă aveți nevoie de celula numerotată cu 6. În acest punct, riscurile sunt mari.

Nu uitați că obiectivul analizei riscurilor nu este numai de a identifica riscurile, ci și de a le înlătura. Dacă, de exemplu, aveți îndoieli privind beneficiul din celula 5, iar îndoiala este legată de diferența dintre un proiect de risc mediu și un proiect de risc înalt, puteți fi înclinat să faceți mai multe investigații pentru a îmbunătăți estimarea sau puteți încerca să rezolvați situația, adăugând resurse pentru a vă asigura că în timpul implementării proiectului se realizează beneficiile din celula aceea.

În comparație cu beneficiile, cheltuielile sunt mult mai ușor de estimat. Veți constata că ele se încadrează în categoriile personal, închiriere de echipamente, depreciere bunuri achiziționate, facilități și consumabile. Este întotdeauna cel mai bine să conveniți asupra costurilor cu furnizorul, deoarece eliminați astfel orice risc ca ele să fie greșite. Încă o dată, asigurați-vă de relevanța acelor costuri.

Riscurile în privința costurilor sunt că ele vor depăși bugetul, fie pentru că estimările dumneavoastră au fost greșite, fie pentru că întârzierile costă. La această etapă, puteți adăuga o rezervă de prevedere la restul cheltuielilor și puteți vedea unde se realizează venitul necesar în matricea riscurilor.

Analiza cost-beneficiu este o carte închisă pentru cei lipsiți de ambiție. Este prin urmare o oportunitate pentru carieriști să arate că doresc și sunt capabili să-și testeze ideile dând un test de logică. Adăugați la acesta evaluarea riscului siguranței carierei dumneavoastră și aveți două tehnici de management care vă asigură rămânerea cu succes în postul de manager de proiect sau de manager de linie care are o idee.

Cele mai reușite șase idei pentru a vă apropia de forurile superioare

Introducere

Această secțiune ar putea fi intitulată *Înapoi la noțiunile de bază*. Pe măsură ce avansați pe scara ierarhică, vă veți forma propriul stil de management și veți descoperi că el funcționează. În această etapă există pericolul să lăsați deoparte personalitatea și farmecul dumneavoastră personal, aducând în prim-plan abilitățile de comunicare și planificarea carierei. Indiferent cât de sus ați ajuns în cadrul ierarhiei, tot va trebui să evitați capcana jargonului, *ideea 80*, și pentru a lua decizii va trebui să echilibrați ceea ce simte inima cu ceea ce judecă creierul, *ideea 83*. Nu uitați că pe măsură ce urcați pe scara ierarhică, veți primi de la cei din jur tot mai puțin feedback față de acțiunile dumneavoastră. Ei sunt mai puțin dispuși să vă provoace dacă li se pare că nu vă exprimați clar; așa că aveți grijă cum comunicați în scris cu subalternii.

Ideea 79 – Tot ce scrieți să fie inteligibil

Nu pot explica situația mai bine decât prezentând următorul studiu de caz.

Studiu de caz

Scrisul, când este bine făcut (puteți fi sigur că sunt de părere că este cazul meu), este doar o altă denumire pentru conversație.

Laurence Sterne (autor al romanului *Tristram Shandy*)

Dacă doriți să recapitulați structura unui fragment de comunicare persuasivă, recitiți *ideea 27, prezentați-vă într-o lumină bună*, și *ideea 48, înaintați o propunere*. Stilul pe care-l doriți este cel descris de Sterne. *Plain English Campaign** (*Campania limba engleză simplă*) a avut un succes destul de mare, iar premiile anuale decernate pentru scrierea în „păsărește" s-au orientat în mod inexorabil către ultimul bastion al limbii engleze formalizate, dificil de înțeles: departamentele juridic și comercial ale firmelor. Aruncați o privire pe contractele pe care le oferiți clienților dumneavoastră. Încă mai apar formulele „numit în continuare" și „este în drept" ? Până și companiile de asigurări au ajuns să scrie paragrafe care încep cu „Vă vom repara mașina dacă..." Am ajuns, slavă Cerului, să folosim în cele din urmă *eu* și *noi*. „Este anexat..." a fost înlocuit de „Anexez...". Formulați simplu ceea ce doriți să comunicați.

* Recomandările se aplică în cazul limbii engleze. Pentru limba română, principiile sunt însă cvasi-identice. (n.trad.)

Ideea 80 – Nu folosiți jargonul de management

Încercați următorul experiment mărunt. Când sunteți cu o echipă de manageri, vorbiți o vreme „păsărește". Utilizați termeni din lucrările de specialitate și multe elemente de jargon, dar fără ca textul să aibă sens.

Sunt convins că o nouă paradigmă va fi de ajutor la nivel strategic, dar din păcate nu la nivel cultural. Fundamental sunt de părere că aceasta înseamnă delegarea competențelor, în special în condițiile înaltelor valori pe care compania ne solicită să le aducem pe piață. Inițializați noua paradigmă, strângeți-i pe sceptici și determinați-i pe toți simpatizanții să-și reformuleze strategia. Astfel obțineți schimbarea și o îmbunătățire masivă a întregii dinamici a companiei.

De fapt, pe măsură ce recitesc textul acesta, constat că cele afirmate sunt probabil adevărate. Mesajul este cu siguranță la fel de percutant ca unele lucruri pe care le-am auzit afirmate în sălile de instruire. Este interesant că probabil nu vă veți confrunta cu replici din partea publicului, în parte pentru că acesta a ascultat doar primele câteva cuvinte și în parte pentru că pur și simplu ascultătorii bănuiesc că

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Pentru a avea succes, este important să înțelegeți ce dorește compania sau ce are nevoie de la dumneavoastră și în ce fel oferta dumneavoastră răspunde acelei nevoi.

cele afirmate ar putea avea sens și nu vor admite că nu înțeleg nimic.

Oamenii din fruntea ierarhiei vorbesc întotdeauna folosind un limbaj pe care ceilalți îl vor înțelege și evită vorbăria managerială cu înfloriturii.

Ideea 81 – Lucrați pentru un deziderat – dar în mod pragmatic

Există un tip de politician, ca și un tip de analist politic, care critică fățiș guvernarea „pragmatică" și manifestă nostalgie pentru trecut, când exista un „deziderat la baza" acțiunilor, sau o ideologie cum s-ar spune. Desigur, va trebui să acționați pragmatic. Afacere înseamnă în parte implementarea unui plan și în parte oportunism. Ar trebui însă ca la baza companiei să existe un deziderat pentru care să lucrați și care va dăinui pe termen lung atâta vreme cât oamenii cred în el.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Am crezut întotdeauna că în procesul de construire a unei cariere este important să-ți îndeplinești cât mai bine obligațiile de serviciu și, dacă dai rezultate bune, promovarea va fi o consecință naturală, deși îmi dau seama că lucrurile nu se întâmplă mereu așa.

Exprimat într-un singur rând și acceptând că este vorba despre o generalitate, sfatul meu pentru tineri ar fi: „Priviți departe, dar urcați treaptă cu treaptă".

Sir David Lees (președinte GKN)

Am lucrat în compania Digital în perioada când își începuse declinul și se părea că oamenii cu care lucram pierduseră tocmai această idee, acest deziderat. Le lipsea sensul scopului companiei. Am examinat deja din același punct de vedere compania Marks and Spencer. Asigurați-vă că aveți la baza pragmatismului un asemenea deziderat în care credeți, după care săriți la beregata concurenței.

Ideea 82 – Păstrați flexibilitatea planului

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Stabiliți-vă obiective înalte și atingeți-le urcând pe scara ierarhiei și trecând de la o companie de prestigiu la alta, la fiecare doi ani.

Lucrați la capitolele perfecționare personală, urmarea de cursuri suplimentare, studiu individual, dezvoltarea de noi aptitudini, apartenență la organizații profesionale, proiecte în afara serviciului etc.

Fiți foarte flexibil în privința schimbării locului de muncă, pentru că această atitudine vă va aduce beneficii. Mutați-vă în alt oraș sau pe alt continent, treceți să lucrați în sediul central și mutați-vă din nou, după o scurtă perioadă. Trebuie să profitați de orice șansă de progres profesional.

P. R. Williams (director departament resurse umane, Vodafone Airtouch)

Avalanșa de sfaturi pentru păstrarea flexibilității planului carierei continuă. Cele de mai sus privind cariera repetă câteva idei enunțate anterior, dar le îmbină cu eleganță.

Ideea 83 – Luați decizii bune

Iată o metodă pe care o puteți folosi pentru a lua decizii care vă ajută să echilibrați „impresia de curaj" implicată de actul respectiv cu logica de la baza sa. O puteți utiliza dacă luați decizia singur sau dacă implicați o echipă și-i căutați consensul. Nu uitați că indiferent de vechimea dumneavoastră în muncă, tot va trebui să munciți într-o echipă. Descriu această metodă, iar ea vă va ajuta în cazul luării unei decizii în grup.

Este util să vă obișnuiți echipa să utilizeze același proces de fiecare dată când se ia o decizie importantă. Membrii ei se vor perfecționa în desfășurarea procesului și vor obține valoarea maximă din beneficiile lui. Printre aceste beneficii se numără:

Luarea mai rapidă a deciziilor. Întrucât toți cunosc procesul, echipa va elimina rapid câteva opțiuni și va ajunge la alternativa cea mai potrivită.

Decizii mai bune. Țelul dumneavoastră este de a lua decizia corectă. Utilizarea unui proces elimină partea de tatonare, iar instinctele și experiența echipei vor conduce foarte probabil la alegerea cea mai bună.

Consensul echipei. Unii dintre membrii echipei pot descoperi că decizia luată nu este cea care reprezenta pentru ei prima opțiune. Dacă echipa a utilizat un proces logic de luare a deciziei, cei care au fost inițial împotriva deciziei

adoptate vor fi probabil satisfăcuți de corectitudinea modului în care s-a procedat.

Definirea idealului

În primul rând determinați echipa să convină asupra criteriilor folosite pentru evaluarea consecințelor deciziei și asupra desfășurării ideale a evenimentelor în funcție de aceste criterii. Să presupunem, de exemplu, că echipa analizează două opțiuni în încercarea de a alege un furnizor de servicii. Cereți să se convină de comun acord asupra unei soluții ideale în contextul dat. Adresați întrebările: „Ce doriți să rezolve soluția pentru noi?" și „Ce beneficii ar trebui să căutăm?". Întocmiți o listă cu aceste criterii. Dacă veți utiliza un flip-chart pentru listă, toți vor folosi exact aceleași cuvinte pentru a descrie idealul. Această listă îi oferă apoi echipei un mod de a filtra opțiunile și de a compara alternativele. Pregătirea dumneavoastră pentru acest exercițiu trebuie să fie bună, deoarece echipa nu va avea neapărat interesele de carieră personale ale dumneavoastră drept criteriu în luarea deciziei.

Evaluarea alternativelor

Conveniți cu echipa asupra celor mai importante criterii. Puteți descoperi că trei-patru dintre ele sunt vitale. După aceea evaluați alternativele, comparându-le cu idealul asupra căruia ați convenit pentru fiecare dintre criterii. Procesul este logic, dar necesită o gândire creativă bună pentru evaluarea opțiunilor. Puteți descoperi că decizia este evidentă după ce o apreciați în funcție de criteriile principale. În caz contrar, luați cel mai important criteriu care urmează ca importanță și repetați exercițiul. Continuați până când o alternativă iese în evidență sau

până când echipa este sigură că, de exemplu, două alternative sunt cele mai bune. În acest caz alegeți alternativa despre care credeți că va fi cea mai acceptabilă pentru superiorii dumneavoastră, deoarece va necesita un efort mai mic pentru a o impune decât cealaltă.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Gândiți-vă cu atenție: cum îi puteți ușura șefului dumneavoastră viața profesională? Există întotdeauna riscul ca șeful să se bazeze pe dumneavoastră atât de mult, încât să nu dorească să vă recomande pentru promovare, dar acesta este un risc care merită asumat în lupta de a vă crea o imagine mai bună în ochii lui.

George Paul (președinte, Norwich Union)

Validarea deciziilor

Ar trebui să analizați și dezavantajele – care ar fi impactul în cazul în care ați lua decizia greșită? Dacă acesta ar fi catastrofic, veți dori să vă gândiți mai bine și să alegeți o alternativă mai puțin riscantă. Încă o dată, riscul nu este doar al companiei, ci vă periclitează și cariera. Pentru a valida alegerea, utilizați acronimul AAFD*.

Adecvată. Este decizia cea mai adecvată, în situația dată?

Acceptabilă. Este decizia acceptabilă pentru toți cei implicați sau care au un interes în luarea ei?

Fezabilă. Va fi fezabilă implementarea soluției alese, date fiind restricțiile de timp și de resurse?

* În original, în limba engleză, SAFE – adică sigur (Suitable, Acceptable, Feasible, Enduring). (n.red.)

Durabilă. Va rezista soluția pe termen lung?

Testul AAFD constituie o verificare rapidă și utilă pentru orice decizie, echipă sau individ și poate fi la fel de bine utilizat pentru a testa impactul asupra carierei și asupra companiei.

Ideea 84 – Trebuie să o luăm ca literă de lege?

Prezidarea și conducerea ședințelor reprezintă o artă, la care se pricep oamenii de succes.

În afară de farmec și stil, cheia prezidării cu succes a unei ședințe este disciplina. Primul semn al disciplinei îl reprezintă prezența la ședință. Dacă o persoană trebuie să participe la ședință, atunci ea trebuie să vină neapărat. Nu permiteți neparticiparea unei persoane sub pretextul unor evenimente neașteptate. Toți se vor perfecționa în a refuza participarea la o ședință dacă impuneți această regulă. Cel puțin, dacă refuză, puteți discuta cu ei și conveni dacă prezența lor la ședință este realmente necesară.

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Nici o ascensiune fulgerătoare nu a fost construită în ședințe nesfârșite.

Richard Humphreys (multiple mandate de președinte de companie)

A doua problemă importantă este respectarea orei de începere. Insistați din start ca ședințele să înceapă la timp. Dacă ședințele dumneavoastră își câștigă reputația de a nu începe la ora convenită, participanții vor începe să întârzie tot mai mult, pentru a nu-și pierde timpul degeaba. Vorbiți despre acest aspect la primele ședințe cu noile echipe și fiți pregătit să fiți dur cu cei care întârzie, în special la prima ședință.

A treia cerință majoră ce trebuie impusă vizează raportarea progreselor înregistrate. Toți trebuie să se obișnuiască cu faptul că rapoartele lor trebuie să fie gata înainte de începerea ședinței, pentru ca membrii echipei să le poată citi înainte de ședință. Dacă vreunul dintre membrii echipei nu respectă una dintre aceste cerințe, vorbiți cu el între patru ochi și solicitați-i să promită că situația nu se va repeta. Dacă greșeala se repetă, utilizați alte mijloace care vă stau la dispoziție, inclusiv o atitudine dură, mustrându-l în fața colegilor, pentru a-i schimba comportamentul.

Ultima cerință vă vizează pe dumneavoastră. Sunteți sigur că ședințele vizează obiectivele, că merită ținute și că toți cei cărora le cereți să participe trebuie să fie prezenți ?

Cele mai reușite zece idei pentru a avea succes la capitolul „Politica în birou"

Introducere

La începutul cărții am studiat mașinațiile oamenilor, intitulate generic „politica în companie". Vom trece acum la un plan mai personal, analizând politica în birou. Cum vă asigurați că modul în care vă comportați și interacționați cu colegii de birou lucrează în favoarea carierei dumneavoastră, nu în detrimentul ei ? Când să vă faceți reclamă, *ideea 88* ? De ce să alegeți să lucrați cu persoana pe care toți ceilalți o evită, *ideea 91* ? Începem cu imaginea oarecum deprimantă a importanței căsătoriei cu persoana potrivită.

Ideea 85 – Alegeți soția potrivită pentru imaginea dumneavoastră profesională

Evident, liderii în afaceri cred în continuare că partenerul de viață reprezintă un accesoriu important. Spun „partener de viață", dar revista *Management Today*, în

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Stabiliți priorități în viața profesională și în cea de familie. Viața profesională durează maximum 40 de ani; familia o aveți pe viață.

Peter G. Birch (președinte, Land Securities)

articolul dedicat acestui subiect, are în vedere aproape numai directorii bărbați și soțiile acestora, nu invers. Se afirmă că Sir Bob Reid, guvernatorul Băncii Angliei, este de părere că prin căsătorii repetate, de exemplu având trei soții la activ, dați dovadă de lipsă de judecată. De asemenea, mulți agenți de recrutare a forței de muncă sunt de părere că un director este ajutat cel mai mult în carieră de soția sa dacă ea stă acasă.

Comportamentul la evenimentele organizate în cadrul companiei este considerat important, de la evitarea situației de a dansa provocator pe mese la o petrecere de Crăciun în tinerețe, până la cunoașterea faptului că oamenii de afaceri japonezi nu discută afaceri dacă sunt însoțiți de soțiile lor, atunci când susținătorul familiei a urcat câteva niveluri pe scara ierarhică. Ei bine, *dar aceste norme se schimbă.*

Ideea 86 – Fără relații intime la serviciu

De-a lungul anilor s-a dovedit că nu este înțelept ca în cazul în care sunteți o persoană afectuoasă să faceți prostii la locul de muncă. Sexul la serviciu este evitat de

carieriști. Managerii din conducere, în special cei care vă cunosc sau au relații de prietenie cu soția dumneavoastră, vă pot crea neplăceri și, dacă lucrurile degenerează, acest aspect vă poate afecta realizările la locul de muncă – veți fi neatent, veți găsi din ce în ce mai multe scuze pentru a reveni cu întârziere la serviciu din pauza de masă, veți începe să vorbiți singur cu voce tare etc. Adăugați invidiile care se manifestă în urma suspiciunii de favoritism, chiar dacă neîntemeiate, iar dosarul împotriva relațiilor sexuale la serviciu este bine garnisit.

Acestea fiind spuse, chiar și pentru cel mai aprig ambițios, unele lucruri sunt mai importante decât cheia de la toaleta directorilor. Trăiți-vă viața, pentru că puteți oricând fugi la concurență.

Ideea 87 – Sistemul de management FIFO

Asigurați-vă că sunteți solidar cu cultura companiei la care sunteți pe cale să vă angajați. Dacă se așteaptă ca directorii ei să muncească de la opt dimineața la zece seara, nu vă așteptați să fiți învingător fără să adoptați acest mod de lucru. În cazul în care cultura nu include ziua fiului dumneavoastră ca scuză pentru faptul că nu plecați în călătoria de afaceri din Argentina fără să anunțați pe cineva, trebuie să știți că nu veți putea schimba lucrul acesta. Discutați cu familia dumneavoastră și dacă sunteți de părere că o asemenea viață merită trăită, atunci dați-i drumul. Dacă nu vă puteți convinge familia, trebuie să alegeți între ea și carieră. (O femeie de mare succes în viața profesională și-a justificat decizia de a alege cariera

în circumstanțe similare, afirmând: „Slujbele bune sunt rare, bărbații sunt zece la un penny".) Dacă nu vă puteți convinge să optați pentru viața profesională, căutați o companie în care se lucrează altfel. Îndreptați-vă spre una care corespunde opțiunii dumneavoastră de viață.

Mulți manageri tineri cred că managementul de tip FIFO provine de la o tehnică de evidență a inventarului, acronimul însemnând *first in first out* (în acest caz, cu referire la obiectele de inventar, „primul intrat, primul ieșit"). Nu este așa, ci vine de la *„fit in or fuck off"* („adaptează-te sau cară-te").

Ideea 88 – Nu lăsați pe nimeni altcineva să „sune goarna"

Când lucrurile nu sunt clare, este foarte greu să evitați de a fi considerat la bordul unui vapor care se scufundă. În cazul acesta, asigurați-vă că trageți dumneavoastră semnalul de alarmă și faceți rost de dovezi copleșitoare potrivit cărora superiorii v-au stopat inițiativa de a lua decizii excelente. Dacă veți spune lumii acest lucru sau cel puțin presei de specialitate, vă puteți deschide drum spre o poziție superioară în ierarhie la o companie concurentă.

Ideea 89 – Ajutați-i pe cei care lucrează sub presiune

Presa de specialitate și cea națională sunt în permanentă căutare de subiecte, deoarece în mod regulat există

multe pagini ce trebuie ocupate. Alimentați-le cu orice știri puteți. Studiați presa de specialitate și faceți cunoștință cu ziariștii din domeniu. În cele din urmă ei vor începe să vă solicite să comentați subiecte provenite de la altă sursă. Astfel vă veți construi o imagine în afara companiei, ceea ce este bine pentru îmbunătățirea seriozității personale. Aidoma albinelor în livadă, ziariștii zboară de la o sursă la alta; ei vă vor ajuta să aflați unde se află profesioniști, dacă vă interesează acest lucru, și unde puteți găsi slujbe bune.

Ideea 90 – Dacă folosiți sabia, nu dați vina pe călău

În viața de director puține lucruri sunt mai incitante decât să vi se ofere șansa de a reuși acolo unde alții au dat greș. Consiliul de conducere, sau altcineva, vă invită să preluați o corabie care se scufundă și să o aduceți pe linia de plutire. Uneori acest lucru nu este atât de dificil pe cât vi s-ar părea. Dacă problema cu care s-a confruntat ultimul deținător al funcției a fost incapacitatea de a lua decizii dure și nepopulare, poate că nu trebuie decât să luați deciziile respective pentru a pune lucrurile pe făgașul dorit. Alteori pare imposibil să acționați astfel încât să-i mulțumiți pe cei din consiliu, salvând ceea ce ei credeau că poate fi salvat. Situația aceasta se numește „acceptarea potirului cu otravă" și este metoda bine-cunoscută prin care managerii din conducere seceră carierele celor prea încrezători că vor obține un post înalt pe socoteala lor.

Ideea 91 – Dați-i drumul și lucrați pentru nemernic

Acolo unde există probleme, există întotdeauna oportunități. Dacă un manager are reputația de a fi dificil de colaborat cu el și are în general o popularitate scăzută, poate fi util să i vă alăturați. Există mai multe consecințe posibile:

Studiu de caz

Managerul care a părăsit postul pe care-l ocupa într-o divizie cu probleme a unei companii mari nu i-a dat nici un sfat tânărului adus în locul lui ca să rezolve problemele. I-a înmânat doar trei plicuri, cu indicația de a le deschide pe rând, dacă situația devenea insuportabilă.

După trei luni de activitate frenetică, tânărul entuziast nu făcuse nici un progres. Toate graficele coborau în continuare și moralul echipei se înrăutățise. Gândindu-se că încercase tot ce-i trecuse prin minte, el a deschis primul plic. Pe foaia dinăuntru scria: „Acuză-ți cu duritate predecesorii". Tânărul a publicat rapoarte acuzatoare și statistici, arătând „doar câteva" dintre problemele create și ascunse de cei care-l precedaseră pe respectivul post. Lucrurile s-au liniștit o vreme, dar după alte trei luni, situația se înrăutățise din nou. A deschis al doilea plic. „Reorganizează încă o dată, dar acum fă-o radical". Noul manager a aruncat în aer întreaga structură a organizației și n-a lăsat nici o slujbă nemodificată. A schimbat echipele, rolurile și o serie de proceduri ale companiei, dar în final fără efect. Descurajat și deprimat, a deschis și al treilea plic. Înăuntru scria: „Pregătește trei plicuri...".

- Dacă are succes, vă puteți descrie ca fiind persoana care a calmat spiritele încinse și a făcut posibil succesul.
- Dacă nu are succes, toți vor înțelege că n-a fost greșeala dumneavoastră și veți fi pus pe locul lui când va părăsi postul.
- Dacă vă certați cu el, este posibil să primiți doar niște bile albe, pentru că ați încercat ceva.

Studiu de caz

Am lucrat cândva pentru un irascibil manager de proiect, care îi călca în picioare pe toți cei despre care credea că-i pun în pericol acțiunile. Avea rafinament în a face rău și nu ezita să-și folosească talentul acesta, prin telefon și, mai periculos, prin scris. Mi-am creat o relație bună cu el și, cu sau fără acceptul lui, am atenuat multe dintre dezastrele pe care le produsese în toată compania, prin comportamentul lui nesăbuit. Mi-am creat de asemenea o relație bună cu secretara șefului său și noi doi am discutat deseori despre cum s-ar fi putut atenua asperitățile stilului lui direct. Împreună am făcut față aproape un an, până am ajuns și noi neputincioși, în urma unui atac furibund asupra unui manager care a susținut o idee care întâmplător fusese rodul minții directorului general. Zbirul a fost concediat iar eu, modest, am acceptat felicitările șefului său pentru că i-am susținut atâta vreme contribuția valoroasă.

Ideea 92 – Zâmbiți, la naiba, zâmbiți

Este universal știut că oamenii care pot păstra o expresie facială și un limbaj al trupului optimiste se descurcă mai bine decât cei care adoptă o atitudine de profesionist răstit și care nu zâmbesc. De exemplu, intervievatorii sunt renumiți pentru faptul că nu intuiesc adevărata personalitate; dacă vă arătați sociabil, extravertit, ambițios (dar și puțin sufletist), vor crede că așa sunteți și în realitate. Și inteligența poate fi „mimată" într-o măsură; s-a demonstrat că un candidat care poartă ochelari este în general considerat mai inteligent decât unul fără ochelari.

În privința inteligenței este valabil adevărul șocant că managerii și intervievatorii confundă cu regularitate inteligența cu nivelul limbajului și al exprimării. Încercați să limitați vorbirea colocvială și să exprimați cuvintele clar; totul pare să conteze.

Limbajul trupului reprezenta o noutate cu câțiva ani în urmă. Deși în prezent auzim mai puține despre acest subiect, modul în care stați pe scaun sau în picioare și mișcările pe care le faceți cu mâinile produc impresie asupra unui manager din conducere. Mișcările lente și relaxate sunt apreciate. Nu uitați să păreți că ascultați (puteți asculta stând rezemat de spătarul scaunului, cu brațele încrucișate; dar cheia este să-l lăsați pe intervievator să-și dea seama că ascultați). Aplecați-vă înainte când vi se vorbește,

Indiciu privind cariera, oferit din sala de consiliu

Arătați mereu entuziasm, nu fiți niciodată emotiv.

Sir Roger Hurn (președinte, Marconi)

lăsați-vă pe spate când vorbiți și încuviințați din cap pentru a arăta că sunteți atent. Limbajul trupului pare să acționeze în mod subconștient, așa că trebuie să aveți mișcări subtile. Nu doriți să arătați ca un pasager dintr-un autobuz, zgâlțâit de trecerea prin gropi. În fine, privitor la limbajul trupului – dacă nu vă amintiți de nimic altceva, nu uitați să zâmbiți !

Desigur ați putea obiecta față de modificarea aspectului exterior, comportamentului și limbajului în scopul de a-i impresiona pe cei care au influență asupra carierei dumneavoastră. Ei ar trebui să vă accepte așa cum sunteți și să nu țină seama de această nerozie arbitrară și discriminatorie, nu-i așa ? Aveți perfectă dreptate. Dar pe când dumneavoastră stați mândru și sigur pe corectitudinea dumneavoastră politică, puteți vedea cum promovează și-și satisfac ambițiile colegii dumneavoastră care sunt dispuși să facă compromisuri în privința detaliilor mai puțin importante.

Ideea 93 – Strângeți relațiile cu departamentul resurse umane

A existat o vreme când numeroși manageri din prima linie considerau că departamentul resurse umane reprezintă un lux inutil, care le permite managerilor să-și completeze cunoștințele și să aplice politicile firmei în rândurile personalului. Ba chiar, sfatul lui Robert Townsend dat în urmă cu câțiva ani era să concediați întregul departament. Au trecut demult vremurile în care departamentul resurse umane era considerat ca o carieră de mâna a doua. Departamentul respectiv s-a dezvoltat și s-a transformat într-o unitate bine dotată și respectată,

care cuprinde oameni bine pregătiţi. Managerii de resurse umane sunt maeştri în branşa lor.

Când vă ocupaţi de personal, ar trebui să acordaţi respectul cuvenit departamentului resurse umane, deoarece angajaţii săi vă pot economisi foarte mult timp, bani şi frământări în cadrul echipei.

În termeni de recrutare, monitorizare şi concediere de personal, se foloseşte expresia protejarea companiei. Legile legate de responsabilitatea angajatorului, concedierile nedrepte şi discriminările între angajaţi sunt foarte sever pedepsite. O plângere privind o concediere nedreaptă poate aduce o firmă la faliment, deoarece taxele care trebuie plătite sunt mari şi vor creşte şi mai mult în viitor, iar taxele juridice sunt exorbitante*.

Departamentul resurse umane este cu certitudine un capitol în care nu trebuie să vă manifestaţi zgârcenia. Dacă firma dumneavoastră este prea mică pentru a-şi putea permite să înfiinţeze un departament separat, asiguraţi-vă că persoana care se ocupă de angajări şi de concedieri este adecvat instruită. O mică cheltuială acum ar putea să vă scutească să plătiţi o avere mai târziu.

Pentru binele carierei dumneavoastră, păstraţi o legătură cât mai strânsă cu acest departament. Ţineţi discursuri la cursurile de instruire şi oferiţi-vă voluntar ca departament pilot pentru o schemă nouă, de exemplu planificarea înlocuirilor. Angajaţii departamentului resurse umane se vor obişnui cu o reacţie uşor sarcastică din partea multor manageri, până ce aceştia ajung să aibă nevoie de ei, aşa că utilizaţi abordarea inversă, arătându-le că-i iubiţi.

* Situaţia se referă la Marea Britanie. (n.red.)

Ideea 94 – Excesele se fac în familie

Am început această secţiune cu probleme legate de relaţiile sexuale şi o vom încheia cu consumul de băuturi alcoolice. În calitate de manager, este important să intraţi uneori în barul pe care-l frecventează subordonaţii dumneavoastră. Rolul dumneavoastră nu este însă de a fi „unul dintre băieţi", aşa că nu vă îmbătaţi turtă. Trebuie doar să fiţi acceptat de grup, dar fără să faceţi parte din el. Când doriţi să petreceţi cu adevărat, faceţi-o cu prietenii dumneavoastră sau cu familia.

Cele mai reușite trei idei privind „Politica de supraviețuire"

Introducere

De data aceasta vorbim despre *Politică* cu „P" mare. Indiferent că sunteți în fruntea ierarhiei sau la un nivel oarecare în cadrul organizației, politica se va strecura în viața dumneavoastră profesională. Dacă nu intenționați să deveniți „Politician", spre deosebire de „politician", pentru că politician cu „p" mic sunteți deja, o alternativă atrăgătoare este de a vă schimba părerile și principiile pentru a fi agreat de superiori. Dacă vă încheiați cariera în condițiile în care colegii cei mai apropiați încă nu știu cu cine votați, probabil ați acționat cât mai discret posibil.

Ideea 95 – Promovați-vă singur

Dacă ocupați un post important în cadrul companiei, atunci aveți acces la consilierii pentru probleme de relații publice și la echipa internă care se ocupă de acest domeniu. Apelați la ei prin toate mijloacele, dar nu pierdeți din vedere obiectivele echipei și persoana căreia îi este subordonată. Este posibil ca ascensiunea dumneavoastră profesională să nu figureze pe agenda lor. Dacă așa stau lucrurile, trebuie probabil să vă promovați singur. Angajați pe cineva în acest scop. Dacă doriți un model de urmat în

acest sens, încercați să-l imitați pe Charles Saatchi*. De cele mai multe ori când vedeți că i se face publicitate, compania lui nu este implicată; prin urmare, sursa lui de relații publice nu este propria lui companie.

Ideea 96 – O problemă de sensibilitate, nu de convingere

Dacă șeful dumneavoastră este un susținător fervent al unei cauze controversate, nu este recomandabil să adoptați aceleași păreri. În fond, următorul dumneavoastră șef poate fi un admirator al lui Gingis Han și atunci ce veți face ? În schimb ar trebui să vă obișnuiți cu el și să acționați cu delicatețe și înțelegere. Evident, evitați să călcați pe un teren minat. Dacă are tendințe rasiste și discriminatorii, veți fi nevoit probabil să semnalați că ceea ce se afirmă este incorect, oferindu-vă să explicați legislația în privința respectivă. Totuși, vorbind în general, evitați asemenea probleme în afara cazului în care reacția dumneavoastră onestă nu este mai importantă decât cariera. Instinctele politice manifestate într-un bar sunt pentru o noapte, slujbele sunt pentru profit și promovare.

Ideea 97 – Cunoașteți-vă prada

Încercați să știți cum acționează cei din jur în politica din birou. Astfel reușiți să evitați să sfârșiți prost și aflați multe despre ei. Ascultați-le conversațiile din care se relevă modul lor de gândire; ele vă vor ajuta să știți ce să spuneți pentru a vă impune punctul de vedere.

* Celebru cofondator al agenției britanice de publicitate Saatchi and Saatchi. (n.red.)

Cele mai reușite trei idei pentru a vă bucura de ultima sută de metri

Introducere

O carieră este pe viață, nu doar pe perioada până la pensionare. Înainte să părăsiți postul de frunte în care veți ajunge aproape cu siguranță citind această carte, trebuie să vă planificați pensionarea. Evident, înainte de pensionare vă veți fi organizat călătoria prin întreaga lume pentru a vă transmite ultimele cuvinte înțelepte în filiale îndepărtate ale firmei. Veți fi însoțit, desigur, de soție, deoarece o asemenea călătorie durează destul de mult. (Mă întreb dacă știți că aceia care nu ajung la poziția dumneavoastră înaltă numesc genul acesta de călătorie „vacanța de pensionare în jurul lumii" și că plătesc pentru ea ?)

Sunteți însă o persoană activă și aveți nevoie de stimulare pentru a vă ocupa mintea. Iată cele mai importante trei idei.

Ideea 98 – Treceți în revistă posibilele posturi de directori neexecutivi

Pensionarea, fie că este înainte de vreme, fie după ce ați împlinit vârsta cuvenită, pare anostă dacă ați fost o persoană activă. Aveți nevoie să ocupați posturi neexecutive, ca

antidot al plictiselii și ca alternativă la practicarea jocului de golf sau la clipele petrecute cu nepoții. La urma urmelor pentru a ajunge la acest stadiu al carierei trebuie, cel puțin la un moment dat, să fi fost interesat de afaceri și firme.

Asigurați-vă că v-ați organizat această activitate înainte să vă pensionați. Aici intră în joc și se pot dovedi utile relațiile pe care le aveți cu alte firme decât cele pe care le dețineți. Lui Henry Lewis, cândva președinte la compania Marks and Spencer, i s-au oferit posturi de director neexecutiv la o mulțime dintre furnizorii săi. Unul dintre ei a fost atât de nerăbdător să-l angajeze încât rezervase o cantitate însemnată de acțiuni pe care i le-a oferit lui Henry când s-a pensionat, în schimbul alăturării sale la echipa de conducere, ca manager neexecutiv.

Este o viață bună. Anual vi se plătește o sumă modestă pentru pregătirea și participarea la o ședință de consiliu lunară. Dacă sunteți solicitat, puteți oricând prelua din partea consiliului de conducere un proiect individual, pe care să-l monitorizați ca să fiți „în mână". Dacă lucrurile devin delicate sau neplăcute, îi puteți pur și simplu lăsa pe cei în drept să se ocupe de problemă, iar dumneavoastră puteți pleca liniștit.

Ideea 99 – Formați un guvern în exil

O altă distracție interesantă și plăcută pentru anii de pensie după o carieră îndelungată și de succes este să dublați consiliul director al companiei pentru care ați lucrat cel mai recent. Se procedează astfel: de-a lungul timpului ați adus probabil în firmă sau ați promovat o serie de lideri. Ei vă vor privi ca pe un mentor, iar dumneavoastră îi veți

privi ca pe niște protejați. După ce vă veți fi pensionat, ei își vor mai dori tovărășia și sfaturile dumneavoastră, iar dumneavoastră veți dori să mai aveți iluzia puterii. Este ușor. La fel ca în cazul ședinței lunare a consiliului de conducere, organizați o întâlnire lunară a guvernului în exil. Ieșiți la prânz cu protejații dumneavoastră și scoateți untul din noua conducere. Acesta este ultimul omagiu – era mai bine pe timpul când lucrați în companie!

Ideea 100 – Asigurați-vă că eșecul este amortizat elegant

Klaus Esser, ultimul președinte al companiei Mannesman, îi sfătuia călduros pe acționari să respingă oferta de preluare ostilă de la Vodafone Airtouch. În cele din urmă acționarii s-au hotărât să respingă sfatul său. Credeți că domnul Esser a dispărut în asfințit, cu o expresie de câine abătut și cu salariul pe trei luni? Nici vorbă: conform revistei *The Times*, el a primit o „compensație grasă" în valoare de 19 milioane de lire sterline, din care pentru jumătate din sumă s-a căzut de acord în ziua capitulării companiei germane.

Oricât ar părea de ciudat, este aproape întotdeauna inevitabil ca președintele oricărei companii publice să greșească la un moment dat. Fie că el va prezida peste un haos total, de exemplu Marks and Spencer, fie că acționarii firmei vor decide că altcineva ar conduce mai bine firma, de exemplu Mannesman. Ultima idee genială este să preîntâmpinați această situație. Apelați la propriii dumneavoastră avocați, pe cheltuiala firmei, pentru a vă redacta contractul, având în minte bine fixată ideea

eșecului. Protejați-vă, asigurându-vă posibilitatea de a opta pentru acțiuni și bonificații. Desigur va trebui să puneți în balanță bonificațiile cu performanța dumneavoastră profesională dar, în secțiunea cu litere mici din cadrul contractului, asigurați-vă de asemenea ca acestea să fie plătite indiferent dacă performanțele sunt atinse sau nu.

Tot conform revistei *Times*, pachetul de pensionare total al lui Klaus Esser a fost de 43 de ori mai mare decât salariul său anual la pensionare, adică 470 000 lire sterline. Dacă ați rămas la aceeași companie toată viața, aranjamentul acesta arată ca și când vi s-ar fi plătit același salariu începând din primul an de angajare, după care, la pensionare, vi s-a dat încă o dată totalul sumelor câștigate în cei 43 de ani de muncă. Bravo, Klaus!

Index

AAFD, luarea deciziilor, 198-199
acționari, 102
agendă de adrese pe viață, 42-43
analiză cost-beneficiu, 182, 186-190
arta de a conduce
  amestecare stiluri de, 183-185
  motivare, 183
ascultare activă, 35-36

bani
  cheltuire cu generozitate, 157
    cadre de conducere, 164-166
    cele mai bune creiere, 160-161
    concediere, 158
    consultanți, 162-164
    promovați-vă, 166
    recrutare, 157-158
  cheltuire cumpătată, 133
    economisiți facilitățile, 144-145
    gândiți grandios, nu la scară mică, 145-146
    negociați orice, 137-143
    regula lui 2%, 134-137
  cheltuire inteligentă, 147
    fiți civilizat dar adaptabil, 152-153
    furnizori, 150
    misit, 151
    organizați înțelept și bine activitățile de protocol, 152
    regula lui 72, 150
    sisteme de costuri interne, 148-149
Bennett, Alan, 122
Birch, Peter G., 202
BOHICA (*bend over, here it comes again*), 114, 115
Botham, Ian, 184
Brierley, Mike, 184
  bugete
  calculare corectă, 41
  divertisment, 152
  încadrare în, 39-42
  monitorizare, 42
Bull, Sir George, 91

cariere
  adaptabilitate, 57
  cheltuială cu cumpătare, 133-146
  cheltuială cu generozitate, 157-166
  cheltuială inteligentă, 147-153
  conducerea proiectelor, 174-190
  ieșire în evidență, 71-92, 124-132
  impresionarea comisiei de manageri, 93-100
  înapoi la noțiunile fundamentale, 191-200
  joc final, 154-156
  la femei, 167-173
  noțiunile de bază, 191-200
  obținerea unei slujbe noi, 60-70
  pensionare, 214-217
  politica de firmă, 201-213
  politica firmei, 15-29
  strategie, 101-123
Collins, Sir John, 57, 110
compromis, 21-23
comunicare
  aptitudini, 18
  cu conducerea superioară, 19-21
  în scris/orală, 19-21
  scrieți cu claritate, 191-192
  strategie, 103, 116-117
  terminologie de management, 193-194
concurență
  analiză a, 108
  cunoaștere a, 57-58
  strategie a, 48-55
conducerea în scopul schimbării, 114, 120-122
consiliul de conducere
  cunoașterea comportamentului de management, 97-99
  cunoașterea ideilor de afaceri curente, 98-99
  cunoașterea membrilor, 94-95
  dați explicație simplă a managementului, 36-38
  impresionare, 93-100
  pregătire pentru, 94-96

consultanți
  alegeți, 162
  deveniți, 164
  măsuri de siguranță, 162-163
  motive pentru care apelați la probleme de personal, 163
  relațiile din interior, 163-164
  specialitate, 163
cost marginal, 182
costuri fixe, 39-42
costuri variabile, 39-42

departamentul personal *a se vedea* resurse umane, departamentul

echipe
  conducere, 183-185
  management al, 122-123
  petrecere timp cu, 130-132
  regula lui 20%, 120-122
  strategie
    elaborare/convenire asupra, 108-112
    fezabilitate, 118-120
    implementare, 112-118
e-mail, 45-46, 173
Esser Klaus, 109
evaluări
  companie, 65-66
  pachete de evaluare personală pe Internet, 67
  tehnică de intervievare, 84-89
evidență, note privind activități/oameni, 83
Experian (firmă exemplu), 64
exploatarea succesului superiorului direct, 23

femei
  acționați ca femeie, nu ca bărbat, 171-172
  alegeți o profesie în care dominanți sunt bărbații, 172-173
  amânare concepere copil, 168
  conformare la stereotipuri, 169-170
  discriminare împotriva, 167-168
  drepturi egale pentru, 168
  flirt, 174
  genul este irelevant, 170
  muncă de secretariat/asistentă personală, 170-171
  soțul, 168
  utilizare e-mail, 173
FIFO (primul intrat, primul ieșit), gestionare, 203-204
furnizori, 150

greșeli/eșecuri, 84-85

Hart, John A., 8, 180
Hewlett Packard, 133
Humphreys, Richard, 11, 129, 140, 199
Hurn, Sir Roger, 208

idei, 23
  documente propunere, 127-130
informații
  găsire/diseminare, 90-92
  vizare, 104-105
instruire, 116-117, 182
Internet, 109
  informații despre, 91
  utilizare pentru obținerea unei slujbe, 65-67
interviuri
  slujbă nouă, 67-68
  tehnică de apreciere, 86-89

îmbrăcăminte, 81-82
încredere, 18
învățare continuă, 18

KISS (keep it simple, stupid), 96, 113

Lees, Sir David, 194
Lewis, Henry, 25
livrare
  cu încadrare în buget, 39-42
  la timp, 37-39
loialitate, 85
luarea deciziilor
  echipă, 196-197
    AAFD, 198-199
    definirea idealului, 197
    evaluarea opțiunilor, 197-198
    validare, 198-199

Macmillan, Harold, 118
management

cunoaşterea agendei şefului, 82-83
cunoaşterea înţelesului conceptului de, 96-98
prin mers pe teren, 82
managementul proiectelor, 55, 174
amestecare stiluri de conducere, 183-185
asumare inteligentă a riscurilor, 186-190
beneficii
evitare costuri viitoare, 187
îmbunătăţire control, 187-190
reducere costuri, 186-187
planuri
concepere, 175-178
realizare, 178-182
Marks and Spencer, 111
Marshall, Lord, 59
muncă, fluiditate, 18

negociere, 137-138
concesii, 141-142
discuţii, 139-140
pregătire, 138
Newbern, John, 127

obiective
cunoaştere/stabilire, 33-35
stabilire priorităţi, 43-44
obiective operaţionale, 22
onestitate, 16-18
Owen, Gordon M. W., 158

Paul, George, 45, 56, 164
pensionare
directori neexecutivi, 214-215
formaţi guvern în exil, 215-216
pachet pentru retragere, 216-217
planificare, 109-112, 115
flexibilitate personală, 195
primii paşi
cerinţe privind resursele, 177-178
evaluare şanse de succes, 177
schiţare viziune, 175-176
realistă, 86
realizare, 178
brainstorming, 181
cerinţe legate de resurse, 180-181
costuri, 181-182
listă restricţiilor, 181
ordinea priorităţilor, 181
stabilire obiective, 178-179
verificare, 182
recunoaştere proiect, 174
politica în firmă, 201
acceptarea cupei cu otravă, 205
ajutarea celor care lucrează sub presiune, 204-205
alegerea soţiei/soţului adecvat(e), 201-202
aspect/comportament pozitiv, 208-209
băutura, 211
fără sex, 202-203
îmbunătăţire departament HR, 209-210
încălcare, 213
înţelegere, 213
lucrul pentru un director dificil, 206-207
management FIFO, 203-204
supravieţuire, promovaţi-vă singur, 212-213
tragerea clopotelor, 204
pragmatism, 194-195
pregătire, 31-32
pentru slujbă, 60-70
prezentare, 71-74
documente propunere, 127-130
echipamente, 77-78
livrare, 79-80
structură, 74-77
priorităţi, 43-47
probleme
planificare ce trebuie făcut pentru, 45
prezentare a, 124-126
stabilire priorităţi, 45-47
profit şi pierderi, 40-41
gestionare a, 134-137
promovare, 33

rapoarte
anuale, 47-55
scurte şi succinte, 19
rapoarte anuale
bunuri, 53-54
citire rapidă, 47-48
indicatori financiari, 49-53
creştere vânzări/profit, 50
marja profitului, 51
rentabilitatea capitalului investit, 50-51

lichiditate
rata lichidităţii curente, 52
rata lichidităţii imediate, 52-53
pondere, venit, 52
raport curs/beneficiu, 102, 154-155
regula lui 2%, 134-137
regula lui 20%, 120-122
regula lui 72, 150, 155
responsabilitate, personală, 126-127
resurse, planificarea proiectelor, 177-178, 180-181
resurse umane (HR), departamentul de, 209-210
risc
conducerea proiectelor, 186-190
financiar 39-40
strategie, 115

Saint Vincent de Paul, 160
schimbare culturală, 27
clienţi
analiză a, 108-109
în calitate de regi, 58-59
negociere cu, 137-143
obiective, 34
relaţie cu, 35-36
valoare a, 42
sistem de contabilitate internă, 148-149
sistem de evidenţă, 46-47
sisteme de monitorizare
pentru bugete, 41-42
pentru priorităţi, 44
slujbe
concediere, 159-160
creare, 26-27
desfiinţare, 25
nouă, 60-70
pregătire pentru, 60-61
acceptare salariu mic la început, 69-70
cererea de angajare trebuie să fie relevantă, 63
faceţi rost de recomandări de la persoane cu credit moral, 69
fiţi prezent pe Internet, 65-67
nu scrieţi minciuni în CV, 63-65
scriere CV-uri, 61-63
tehnici de intervievare, 67-68
recrutare, 157-158
schimbare, 27-29
strategie, 55-56
SMART, 33, 154
strategie
ce nu este, 105-107
comunicare, 105
concurenţi, 55-56
creare/convenire asupra
analiză strategică, 108-109
elaborare plan, 109-112
cunoaştere a, 100
definită, 107
elaborare, 103-105
fezabilitate, 118-120
implementare, 112
comunicare strategie, 116-117
definire proiecte de schimbare, 113
învăţare din experienţă, 113-114
monitorizare, 117-118
revizuire obiective operaţionale, 115-116
revizuire roluri/responsabilităţi, 116
schimbare totală, dacă este necesar, 118
scriere propria biblie, 114
verificare riscuri implicate de plan, 115
personală, 55-56
planificare pe termen scurt/lung, 104-106
valoarea companiei, 101-103
Stuart, Murray, 18
SWOT, analiză
poziţia companiei, 125
strategie, 109, 113
şedinţe, organizare/prezidare, 199-200

tact, 24-25
tehnologie, utilizare a, 45
timp
gestionare, 45
livrare, 37-38
stabilire priorităţi, 84-85
Townsend, Robert, 17, 144

vedere din elicopter, 20
voluntariat, 20

Walters, Sir Peter, 94
Wathen, Chris, 66, 175
Williams, P.R., 195
Willis, Bob, 184

La editura METEOR PRESS a apărut:

Cum puteți profita la cel mai înalt nivel de milioanele de idei de afaceri care ne bombardează zilnic? Cum puteți aplica tehnici de vânzări și marketing care să funcționeze cu regularitate? Cum puteți proceda astfel încât munca să vă fie mai simplă și mai ușoară? Sau măcar... de unde să începeți?

Cele mai reușite 100 idei de afaceri din toate timpurile oferă unele dintre cele mai celebre, și ocazional scandaloase, idei de afaceri. Indiferent dacă au fost sau nu planificate, ideile din cartea aceasta au fost selectate nu doar pentru importanța lor, ci și pentru oportunitatea de învăța din ele o lecție rapidă și utilă. De la Vodafone și Honda la Microsoft și Avon, de la obligațiunile speculative la Amazon.com și eBay, Ken Langdon ne povestește istoriile dinapoia invențiilor, descoperirilor, tehnicilor și îndrăznelii simple și sfidătoare ce pun pietele în mișcare, inspiră angajații și captivează clienții.

Într-o lume în care puterea ideilor o depășește până și pe cea a banilor, ***Cele mai reușite 100 idei de afaceri din toate timpurile*** vă va ajuta să învățați de la cei mai buni și să vă schimbați pentru totdeauna felul în care vă desfășurați afacerile.

- **Cele mai reușite nouă inovații în vânzări**
- **Cele mai reușite cinci branduri din toate timpurile**
- **Cei mai reușiți șase gânditori în management**
- **Cele mai reușite cinci medii pentru producerea marilor câștigători financiari**
- **Cele mai reușite trei descoperiri naturale care împing afacerile înainte**
- **Cele mai reușite patru breșe realizate de publicitate**